



وزارة الداخلية
الإدارة العامة لشرطة الشارقة
مركز بحوث الشرطة

إدارة الأداء

منظور التميّز المؤسسي

الدكتور / عبد الكريم أبو الفتوح درويش
رئيس شعبة الإدارة الإستراتيجية
الخبير بمركز بحوث شرطة الشارقة

2009

658,3 **عبدالكريم أبوالفتوح درويش**

ع ا . ١ إدارة الأداء (منظور التميز المؤسسي) " / عبدالكريم أبوالفتـــوح درويش . – الشارقة : شرطة الشارقة ، مركـــز بحـــوث الشـــرطة ، 2009م.

126 ص ؛ 24 سم . _ (مركز بحوث الشرطة ؛ 150)

1– إدارة الأفراد 2– إدارة الأعمال

3– الأداء القياسي أ– العنوان ب– السلسلة

ISBN978- 9948-415-49-7

تمت الفهرسة بمعرفة مكتبة الشارقة

مادة الإصدارات تعبر عن آراء كاتبيها وليس

بالضرورة عن رأي مركز بحوث الشرطة

الطبعـــة الأولـــى 1430هـــ – 2009م

ص.ب : 29 ، الشارقة – الإمارات العربية المتحدة

هاتـــف : 5982222 – 009716 بـــراق : 5382013 – 009716

E-mail: researchctr@shjpolice.gov.ae *Website :* www.shjpolice.gov.ae

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن وهم مهتدون

سورة الأنعام / الآية (82)

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم:

"عَيْنَانِ لا تَمَسُّهُمَا النَّارُ : عَيْنٌ بَكَتْ مِنْ خَشْيَةِ اللَّهِ وَعَيْنٌ بَاتَتْ تَحْرُسُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ"

رواه الترمذي

يقوم مركز بحوث شرطة الشارقة بإصـــدار ونشر سلسلة من الدراسات فـــي مختلــف مجالات العمل الأمنـــي والشرطي

شـــروط النشـــر

1. الأصالة في مجال العلوم الشرطية والأمنية والتخصصات الأخــرى ذات الصلة، وأن تكون الدراسة لم يسبق نشرها من قبل.
2. مراعاة قواعد وأصول البحث العلمي مــن حيــث الأســلوب والنظريــة والمنهج.
3. أن تتضمـــن الدراســـة الرجـــوع إلـــى المصـــادر العلميـــة الحديثـــة.
4. أن تكتب الدراسة وتطبع بلغة عربية سليمة ويرفق معها ملخص بـــاللغتين العربية والإنجليزية وألا يقل حجم الدراسة عن أربعين صفحة.
5. يلتزم الباحث بعدم إرسال دراسته إلى أي جهة أخرى للنشر حتى يصـــل إليه رد المركز وتعطى الأولوية للنشر حسب الأسبقية الزمنية للتحكيم.
6. لا يلتـــزم المركـــز برد أصل الدراسة ســـواء تـــم نشـــــرها أم لا.
7. تخضع الدراسات للتحكيم وتقرر الهيئة العلمية المشـــرفة علـــى الإصـــدارات صلاحية الدراسة للنشر بناء على رأي ثلاثة محكمين متخصصين.

police book 150 10/29/09 12:33 PM Page 6

الدكتور / عبدالكريم أبوالفتوح درويش

استشاري الإدارة بمركز بحوث شرطة الشارقة، وحاصل على درجة الدكتوراة في تحليل السياسة العامة من جامعة إلينوي بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعمل كاستشاري وخبير في العديد من المؤسسات العالمية والإقليمية والمحلية مثل الأمم المتحدة، وجامعة الدول العربية - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وأكاديمية مبارك والجامعة الأمريكية وجامعة حلوان بالقاهرة، وله العديد من الاسهامات الدولية في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي وإدارة الجودة وإدارة المعرفة وتطبيقاتها الأمنية.

أعضـــاء الهيئـــة العلمية المشرفة على إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة:

تقديـــــم

في إطار دور مراكز البحوث الأمنية الفاعل، يصدر مركــز بحــوث شــرطة الشارقة مجموعة من الدراسات والبحوث في مجالات الأمن بمفهومه الشامل بهدف تكوين ثقافة أمنية متميزة لدى العاملين في الجهاز الشرطي ودعم الدور المجتمعــي فى مجالات الوقاية من الجريمة ومكافحتها، بالإضافة إلى مــده يــد العــون لــدعم صاحب القرار الأمني بقاعدة معرفية علمية وعملية ودقيقة تساعده على اتخاذ القرار السليم.

وتتضمن إصدارات عام 2009م عددا من الدراسات والأبحاث المتميزة والتـــي جاءت استجابة للتحديات الأمنية والمجتمعية وتصديا للجرائم المستحدثة، ومواكبـــة التطورات العالمية والمتمثلة فى العولمة وإرهاصاتها، وتعالج قضايا شرطية وأمنية، بالإضافة إلى موضوعات قانونية واجتماعية وإدارية.

ويهدف هذا الإصدار إلى نشر ثقافة إدارة الأداء والتعريف ببرامجـــه وآلياتـــه كاتجاه حديث تتبناه المؤسسات المتميزة على المستوى العالمي، كما أنه يدعم التوجه نحو الأخذ بمعايير التميز للأداء المؤسسي وحسن إدارتها من خلال تطبيق بـــرامج الأداء لضمان الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز فى الأداء الحكومي.

نأمل أن تشكل هذه الدراسات بجانب الفعاليات العلمية التي يقدمها مركز بحــوث الشرطة زادا فكريا ومعرفيا يعود بالنفع على كافة المواطنين والمقيمـــين فـــي دولـــة الإمارات العربية المتحدة وفى أرجاء وطننا العربي والمهتمـــين والمختصـــين بهـــذا المجال.

المقدم
عبدالله إبراهيم نصار
مدير مركز بحوث الشرطة

المحتويات

الفهرس التفصيلي

مستخلص الدراسة

يهدف هذا الإصدار إلى التعريف بمنظومة إدارة الأداء المؤسسي وكيفية الاهتمام بجميع جوانب الأداء المؤثرة في فعالية وكفاءة وتحقيق تميز المؤسسة في وقت واحد، وعدم الاهتمام بجانب أو عامل واحد وإهمال باقي الجوانب أو العوامل.

وتحقيقا لهذا الهدف فقد ركز الإصدار على مجموعة من الموضوعات الرئيسية مثل التعريف بإدارة الأداء، وتقييم الأداء، وفوائد وأهداف برامج إدارة الأداء، ومعايير إدارة الأداء الفعالة، والعلاقة بين إدارة الأداء والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتوصيف الوظيفى بها، ومقاييس الأداء وإدارة التوقعات، ووضع نماذج الأداء المبنية على القدرات، ودور إدارة الموارد البشرية، وبرامج التدريب والتحفيز في فعالية برامج إدارة الأداء، بالإضافة إلى إدارة الأداء ونموذج رادار ومنظور نموذج التميز المؤسسي الأوروبي.

مقدمـة:

يرجع نجاح المؤسسات بصورة أساسية لمدى تمتعها بنظام إدارة متكامل وهي بصدد القيام بعملها، ومن المشاهد أن النجاح في إدارة المؤسسات يرتبط بوضع الأهداف وتحقيقها بصورة مستمرة، ولكـن قد تخفق المؤسسات في تحقيق النجاح عندما لا تضع أهدافا لهـا، أو تضع الأهداف ولكنها تكون غير واضحة بالصورة الكافيـة لكافـة العاملين بها، وقد تخفق أيضا في تحقيق النجاح عندما تضع أهـدافا واضحة ولكنها لا تحسن إدارة الأداء اللازم لتحقيق تلـك الأهـداف بالصورة المنشودة، وهذا ما نجده في الواقع العملي في العديد مـن المؤسسات ونحن بصدد تقديم الاستشارات الإدارية، حيث قد نجد أن هناك مجموعة من الأهداف المتناثرة، أو نجد خطة قصيرة المدى أو خطة استراتيجية ولكنها لا تنفذ أو تنفذ ولكن بدرجات متفاوتة مـن مؤسسة إلى أخرى.

وهذا ما يدعو إلى أهميـة وضـع وتنفيـذ بـرامج إدارة الأداء المؤسسي حتى يمكن النجاح في وضع الخطط وتنفيـذها وتحقيـق الأهداف والوصول إلى المكانة المستهدفة وبالتالي تحقيـق الريـادة والتفرد والتميز.

police book 150 10/29/09 12:33 PM Page 18

الفصل الأول

إدارة الأداء (الماهية والفوائد)

يكثر الحديث في الوقت الحالي عن أهمية إدارة الأداء ومقاييس الأداء وهذا ما يستدعي التعريف بها وتحديد المقصود منها.

أولا- التعريف بإدارة الأداء :

يهدف الأداء المؤسسي إلى الاهتمام بجميع جوانب الأداء المؤثرة في فعالية وكفاءة المؤسسة في وقت واحد ، وعدم الاهتمام بجانب أو عامل واحد وإهمال باقي الجوانب أو العوامل ، ومن أشهر نماذج الأداء المؤسسي المتميزة النموذج الأوروبي للجمعية الأوروبية للجودة، والذي يعتمد بصورة أساسية على تسعة معايير تتمثل في القيادة، والسياسة والاستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكة والموارد، والعمليات، ونتائج المتعاملين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء المؤسسي الرئيسة.(1)

كما يعنى الأداء المؤسسي الاستراتيجي بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة أو بمعنى آخر إدارة المؤسسة بصورة استراتيجية ، وهو ما يتطلب كحد

---

[1] – EFQM Excellence Model, Large Company, Operational and Business Unit Version, EFQM, V2.2/En, pages 1-3.

أدنى عدة مكونات استراتيجية أساسية وهي : الرؤية ، والرسالة ، والقيم والأهداف ، والقدرات الاستراتيجية. (2)

ولذلك يمكن القول إن إدارة الأداء تتمثل في تلك العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف وفرق العمل ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني وضع نظام لجعل العاملين يعملون بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة، وذلك يتضمن ما يلي:

- وضع أهداف محددة وواضحة.
- تحسين الأداء والتخطيط التطويري للعمل.
- وضع نظام للتوجية الفعال.
- التقييم والمكافأة وتحديد مجالات التحسين في أداء العاملين.
- المراجعة والتقييم المستمرين لأداء العاملين.
- تحسين العمليات بصورة مستمرة.
- تطوير العاملين بصورة دائمة.
- المحافظة على النمو والتقدم في عمل المؤسسة.

كما تتضمن أنظمة إدارة الأداء التأكيد على أن الأهداف العامة للمؤسسة تم تحقيقها وهذا يتم من خلال التأكيد على أن كل موظف أو مدير يعمل باتجاه أهداف المنظمة، وهذا يتضمن تعريف العاملين بما هو

[2]– دكتور/ عبد الكريم درويش، الإدارة المؤسسية الاستراتيجية ومدخل السجمات الست للخدمة التميزة، مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، مجلد 16، العدد 4، يناير، 2008م، ص 15.

متوقع منهم، وإحاطتهم بمستوى أدائهم بصورة مستمرة وسريعة، وأخيرا توجيههم إلى كيفية القيام بالعمل بصورة أفضل.

وهذا يستدعي العمل على تحليل الأهداف التنظيمية (للقسم أو الوحدة الإدارية) والتأكد من أنها ترتبط بأهداف المنظمة، ودراسة مهارات العاملين والمهام المسندة إليهم والتعرف على مدى ارتباطها وملاءمتها للأهداف التنظيمية، والاتفاق مع العاملين على أدوارهم وما هو متوقع منهم من مستويات الأداء وهم بصدد القيام بالمهام الموكولة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا- تقييم الأداء :

تتمثل عملية تقييم الأداء في قياس مجموعة من الجوانب المحددة من أداء الموظف وفرق العمل للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف (مجالات التحسين) من أجل دعم نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف.

ثالثا- العلاقة بين إدارة الأداء وتقييم الأداء :

في ظل الإدارة الحديثة، تحولت النظرة من المدخل التقليدي لتقييم الأداء إلى المدخل الحديث المعتمد على إدارة الأداء، ويظهر الاختلاف الجوهري بين المدخلين في أن المدخل التقليدي كان ينظر فقط إلى تقييم أداء الموظف بصورة منفردة، ولكن يأخذ المدخل الحديث عملية تقييم

أداء الموظف في إطار النظام المتكامل للإدارة والذي يحتم القيام بتقييم أداء الموظف في ظل النظرة الكلية لإدارة المنظمة وهو ما يتطلب بالضرورة الربط بين أداء الموظف وتحقيقه لأهداف المنظمة.

رابعا- فوائد تطبيق برنامج إدارة الأداء المؤسسي:

يترتب على تبني وتطبيق ودعم برامج إدارة الأداء المؤسسي مجموعة من الفوائد نذكر أهمها على النحو التالي:

- وضع أهداف ومعايير العمل.
- اكتشاف الأخطاء وتصحيحها والعمل على منع وقوعها.
- تحسين العمليات.
- توجيه السلوك الإداري ليتوافق مع جوهر القيم وأهداف واستراتيجية المنظمة.
- توضيح المسئوليات الوظيفية والتوقعات المأمولة منها.
- تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية.
- تحديد نقاط القوة المؤسسية ومجالات التحسين بها.
- تطوير قدرات العاملين بأعلى قدر ممكن من خلال التغذية الراجعة والتوجيه السليم.
- وضع أساس للقيام باتخاذ قرارات تتعلق بتشغيل رأس المال البشري (مثل القرارات المتعلقة بالحوافز والمكافآت).
- تحسين التواصل بين العاملين والمدراء.

- توثيق الإنجازات.
- توثيق طرق وأساليب ونظم العمل. [3]، [4]

خامسا- ما مدى الاحتياج لنظام إدارة الأداء؟

توجد مقولة إدارية هامة مفادها "ما لا يمكن قياسه ... لا يمكن إدارتـــه" أو على أقل تقدير ما لا يمكن قياسة لا يمكن تصور كيفية تحسينه، فالنجاح في الإدارة يرتبط بوضع أهداف محددة (انجازات تتمثل في نتـــائج يـــراد الوصول إليها) والعمل على قياس مدى تحقيق تلك الأهداف.

فعلى سبيل المثال، يشير اســتطلاع للـــرأي للعـــاملين بالمؤسســـات الأمريكية –فيما يتعلق بنظـــام إدارة الأداء ومـــدى تـــأثيره علـــى الأداء المؤسسي– إلى أن هناك ثلاثة من كل عشرة أشخاص يوافقون علـــى أن نظام إدارة الأداء بمؤسساتهم يساعد على تحسين أداء العاملين.

كما يشير الاستطلاع إلى أن هناك أقل من 40% من العاملين يقولون إن نظام إدارة الأداء بمؤسساتهم يضع أهدافا واضحة للأداء، وأنه يقـــدم تغذية راجعة صادقة، وأنه يتم توظيف التكنولوجيا لتطوير العمليات.

---

[3] Elaine. D. Pulakos, Performance Management A Roadmap for Developing Implementing and Evaluating Performance Management Systems, SHRM Foundation, 2004, page 1.

[4] The Performance-Based Management Handbook, Established and Integrated Performance Measurement System, Volume Two, 1993, page 5.

ويتضح من ذلك الاستطلاع أن هناك العديد من المؤسسات تضع برامج لإدارة الأداء ولكن لا يرى تأثيرها من قبل غالبية العاملين، وقد يرجع ذلك إلى أن تلك البرامج لاتقوم بدورها على أكمل وجه لكونها تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في أنها تكشف نقاط القوة ونقاط الضعف بالمؤسسات وهو قد ما لا يتقبله البعض من العاملين والمدراء وخاصة عندما يأخذون الأمور بصورة شخصية ويكون النظر والتركيز فقط على النقاط السلبية. (5)

وعندما وقع الرئيس الأمريكي على قانون الأداء والنتائج الحكومية في عام 1993م، أصبح هناك التزام قانوني بتطبيق الجودة في المؤسسات الحكومية الأمريكية، وفي ضوء هذا الالتزام أصبحت المؤسسات الحكومية ملزمة بوضع وتطوير خطة استراتيجية لكيفية تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين وهو الأمر الذي تطلب من المؤسسات الحكومية أن توفر ثلاثة أشياء أساسية هي:

1) وضع أهداف على مستوى الإدارة العليا، بالإضافة إلى برنامج الأهداف السنوية.
2) تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف.
3) تحديد كيفية قياس نتائج البرامج وهي بصدد سعيها لتحقيق الأهداف.

وفي نفس العام، قام الرئيس الأمريكي ونائبه بإنشاء مبادرة تحت مسمى "مراجعة الأداء القومي" لتطوير الأداء الحكومي، وقد اندرج تحت

[5] –Elaine D. Pulakos, icib, VA, page 1.

هذه المبادرة الرئيسية وجوب العمل على التعاون وعقد المقارنات المرجعية مع أفضل المؤسسات (الحكومية والخاصة)، لتحديد أفضل التطبيقات في مجموعة من المجالات الهامة، والمرتبطة بنجاح المؤسسات الفيدرالية من أجل تقديم منتجات، وخدمات عالية الجودة لكافة المواطنين.

وقد سعى هذا القانون إلى جعل المؤسسات الحكومية الأمريكية مؤسسات موجهة أو مركزة على النتائج (Results-Oriented Organization)، وينطوي تحت هذا التوجه معايير ثلاثة هي على النحو التالي:

1- وضع رسالة واضحة والمخرجات المستهدفة.
2- قياس الأداء لمعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.
3- توظيف معلومات الأداء لاتخاذ القرارات.[6]

وإذا كان هذا هو الحال في المجتمع الأمريكي الذي يعتبر أحد المجتمعات الغربية المتقدمة في مجال الإدارة وتشهد قطاعات عديدة منه تقديم خدمات ذات جودة عالية، وهو الأمر الذي يدعو إلى أهمية تبني المجتمعات الأخرى والتي تعتبر أقل تقدما من النواحي الإدارية وأقل خبرة في مجال تطبيق معايير جودة الخدمات لبرامج إدارة الأداء وذلك لضمان تقديم خدمات ذات جودة والمحافظة على استمرارية تحسينها.

---

[6] - The Performance-Based Management Handbook, Established and Integrated Performance Measurement System, Volume Two, , icib, , page i.

سادسا- معوقات نجاح تطبيق برامج إدارة الأداء المؤسسي:

تواجه برامج إدارة الأداء المؤسسي بمجموعة من المعوقات التي قد تحول بين التطبيق الفعال والناجح لتلك البرامج ويتمثل أهم تلك المعوقات فيما يلي:

1- التبرير بقلة الوقت:

يتواجد هذا المعوق لتطبيق برامج إدارة الأداء عندما يقوم وينشغل كافة العاملين بأداء العمل التنفيذي اليومي بالمؤسسة، وبالتالي لا يوجد التفرغ من حيث الوقت، بالإضافة إلى عدم تخصيص جزء من الجهد لمراجعة كيفية القيام بالعمل التنفيذي اليومي للتحقق من مدى فعاليته وكفاءته لتحقيق الأهداف المؤسسية.

2- الارتكاز على سهولة العمل:

يتواجد هذا المعوق عندما يرغب العاملون بالمؤسسة إلى الارتكاز على سهولة العمل الفردي أو الجزئي الذي يقومون به في مجال اختصاصهم، وبالتالي عدم الميل إلى التنسيق مع باقي جوانب العمل، لأنه يتطلب مجهودا أكبر لأنه يتطلب وضع وتصميم وتطبيق نظام كامل لإدارة الأداء.

3- وضع مهمة مستحيلة:

يتواجد هذا المعوق عندما يرغب القائمون بالتطوير المؤسسي في توليد تطلعات كبيرة، ووضع أهداف صعبة المنال، ومعايير تفوق القدرات وبالتالي تخفق المؤسسة في الوصول إليها وهنا يتم الإيعاز بأن السبب في ذلك يرجع إلى العمل على التغيير الذي كانت المؤسسة في غنى عنه.

4- مقاومة التغيير:

يتواجد هذا المعوق عندما لا يرغب القائمون بالعمل لفترات طويلة في إدخال تغييرات في أساليب طرق وعمليات ونظم العمل، لأن التغيير يتطلب جهود لتعلم ما هو جديد، بالإضافة إلى الخوف من الفشل في تطبيق ما سيتعلمونه، أو ما سيترتب على ذلك من عواقب غير مألوفة.

5- إدارة الأداء والمنطقة غير المريحة:

هناك مقولة واقعية مفادها أن كثيرا من المدراء والعاملين لا يريدون مناقشة النتائج السلبية المرتبطة بالأداء سواء الفردي أو المؤسسي لكونها تثير الكثير من سوء الفهم وإفساد العلاقات داخل العمل، وهو ما أود أن أعبر عنه بأن ذلك يعد بمثابة العمل في منطقة الراحة، والتي تمثل منطقة التوافق والاتفاق والميل إلى ذكر الأمور الايجابية والاستسهال في العمل، أما الخروج من هذه المنطقة المألوفة إلى منطقة الأداء الضعيف ومواجهة

الصعوبات وما يرتبط بها من تحديد المسئوليات المرتبطة به، أو تحديد المشكلات والأسباب المرتبطة بها ومعالجتها أو ذكر النقاط السلبية وتحمل تبعاتها والعمل على تلافيها، فإن كل هذا يحتاج إلى إدارة جريئة، ومتطلعة إلى تحمل المسئولية وأخذ المبادرة لتصحيح الأوضاع والعمل على التحسين والتطوير المستمرين وهو ما قد لا يشعر بالبعض بالراحة تجاهه، على الرغم من أنها تعتبر من أهم مسئوليات المدير الناجح والساعي بصورة مستمرة للتميز.

6- **النظر في المرآة الخلفية للقيادة المؤسسية:**

يتواجد هذا العائق عندما يتم التركيز فقط على النتائج ولا يتم التركيز على عناصر الأداء الحرجة –أي الأكثر تأثيرا– والتي تمثل القيمة الجوهرية لضمان استمرارية نجاح الإدارة، لأنه في حالة الاعتماد فقط على النتائج التي يتم تحقيقها يوميا، فإن ذلك يعد بمثابة قائد السيارة الذي ينظر في المرآة الخليفة للسيارة للتعرف على ما تم تفاديه من صعوبات، وليس النظر والتطلع للأمام لتفادي الصعوبات والعوائق الموجودة على الطريق الذي تسير فيه السيارة للأمام، وبالتالي لا يمكنها التخطيط للمستقبل.

7- **النظر إلى أجزاء من الصورة الكلية للمؤسسة:**

يتواجد هذا العائق عندما تقوم الإدارة المسئولة بالنظر إلى جانب واحد أو جوانب محدودة من عمل المؤسسة، وأخذها في الاعتبار دون

باقي الجوانب مع عدم الربط بين كل جانب من جوانب عمل المؤسسة والجوانب الأخرى المكونة للصورة الكلية لأداء المنظمة.

8- **انتشار ثقافة " نحن والآخرون "**:

يتواجد هذا العائق عندما يسند عمل إدارة الأداء لوحدة تنظيمية محددة، ويعمل القائمون بتلك الوحدة على العمل بصورة منفردة وعدم إشراك كافة العاملين في عملية التطبيق، وبالتالي لا يتم نشر ثقافة إدارة الأداء وأهميته بين كافة العاملين.

سابعا- متطلبات المشاركة الناجحة في إدارة الأداء :

تعتمد المشاركة الناجحة في إدارة الأداء بالمؤسسات المتميزة على خمسة أنواع من الشركاء وهم على النحو التالي:

1- العملاء (المستفيدون أي متلقو الخدمة).
2- الملاك (أو أصحاب المسئولية عن المصالح العليا).
3- العاملون.
4- الموردون.
5- الجمهور المحلي.

ثامنا- أهداف نظام إدارة الأداء :

تتعدد أهداف نظام إدارة الأداء ولذلك فقد نجد أنه يتم وضع نظام لإدارة الأداء بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار (بمعنى أنه يعمل بمثابة نظام لدعم القرار) مثل قرارات الحوافز، وقد يهدف نظام إدارة الأداء إلى العمل على تطوير أداء الأفراد وتنميتهم المهنية (بمعنى أنه بمثابة نظام لدعم التدريب والمسارات الوظيفية بالمؤسسة).

ومن أجل تعظيم الاستفادة من برامج إدارة الأداء فإنه يفضل أن تهدف إلى تحقيق ثلاثة أغراض أساسية هي:

1- الغرض الإستراتيجي.
2- الغرض الإداري.
3- الغرض التطويري.

الغرض الإستراتيجي:

يساعد على ربط أداء الموظف مع أهداف المنظمة. ويبدأ بما تتوقعه المنظمة من كل موظف، ويتم قياس أداء الموظف لإظهار ما إذا كانت تلك التوقعات تم تحقيقها أم لا، وهو الأمر الذي يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثل:

- إدارة المعرفة.
- التدريب والتنمية (مثل إدارة المسارات الوظيفية، وتبني برامج لإدارة المواهب).

- الحوافز.
- التأديب.

الغرض الإداري:

يستخدم نظام إدارة الأداء للأغراض الإدارية بالمنظمة عندما يقدم معلومات مفيدة للإدارة بصورة مستمرة من حيث:

- الرواتب.
- مزايا الوظيفة.
- برامج التقدير والاعتراف.
- الاحتفاظ بالموظف أو الاستغناء عنه.

الغرض التطويري:

يساعد نظام إدارة الأداء بالمنظمة على تطوير معارف ومهارات الموظف، كما أنه يساعد على جعل الموظف على دراية بنقاط قوته والجوانب التي تحتاج منه إلى التحسين.

تاسعا- معايير إدارة الأداء الفعالة :

تعتمد إدارة الأداء الفعالة على مجموعة من المعايير، وتتمثل أهم تلك المعايير في المعايير الخمسة التالية:

1- التوافق مع الاستراتيجية.
2- الصلاحية.
3- المصداقية.
4- القبول.
5- تعطي تغذية مرتدة محددة.

التوافق مع الاستراتيجية:

يهدف نظام إدارة الأداء إلى دعم سلوك الموظف والثقافة السائدة لديه والتي تدعم بدورها استراتيجية وأهداف المنظمة، فعلى سبيل المثال، يساعد نظام إدارة الأداء الفعال على التحول إلى منظمة مهتمة بالعملاء (customer oriented organization) وجعل سلوك الموظفين يدعم هذا الاتجاه. ويتضمن مجال التوافق مع الاستراتيجية العمل على محورين أساسيين، هما التوافق الأفقي، والتوافق الرأسي، وذلك على النحو التالي:

1- التوافق الأفقي:

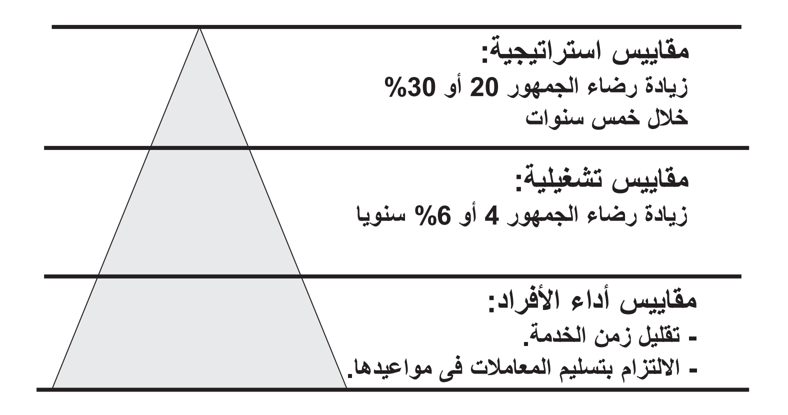
يتحقق التوافق الإستراتيجي الأفقي داخل المؤسسة من خلال تفعيل التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة المشتركة في تقديم خدمة معينة، مثل دائرة الوقت (أي الزمن المستغرق) والعمليات المصاحبة لها والتي يتم استغراقها منذ وقت تحديد احتياج العملاء (أو العميل)، إلى تقديم الخدمة إلى العميل أي تلبية احتياجه، حيث يتم تقييم عمل كافة الأقسام المشاركة في تلك الدائرة من وجهة نظر العملاء (أو العميل).

2- التوافق الرأسي:

يتمثل التوافق الرأسي في مدى الربط بين السببية (أي أسباب تدخل الإدارة وتطبيق منهجيات محددة) و تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسية، وعوامل النجاح الحرجة، وأداء جميع المستويات التنظيمية (كافة العاملين بها)، وخير مثال على ذلك الشعور المشترك لكافة العاملين بمدى أهمية جودة الخدمات المقدمة للعملاء، على جميع المستويات التنظيمية وهو الأمر الذي يؤدي تقديم إلى الدعم والمساندة من قبل المستويات التنظيمية المختلفة. ويشير الشكل رقم (1) إلى أهمية توفير مقاييس الأداء على جميع المستويات التنظيمية لضمان توافقها مع الاستراتيجية المؤسسية.

الشكل رقم (1)

مثال على تطبيق مقاييس الأداء على جميع المستويات التنظيمية بالمنظمة



الصلاحية:

تشير الصلاحية إلى أنه يجب أن تدل أداة القياس على ما يتم قياسه بالفعل أي ما تهدف إلى قياسه، فعلى سبيل المثال، فإنه في حالة قياس جوانب أداء الموظف فإن الصلاحية تشير إلى قياس ما يستهدف قياسه من جوانب الأداء المتصلة بالوظيفة التي يؤديها الموظف، وعدم قياس الجوانب الأخرى التي لا تتصل باعتبارات الوظيفية التي يؤديها، فمثلا تقيس سجلات الحضور التوقيتات المتصلة بالعمل (مثل الحضور والانصراف) ولا تقيس مدى كفاءة العمل (فهي لا تظهر نتائج العمل الذي تم إنجازه فيما بين فترة الحضور والانصراف من العمل).

أما كفاءة العمل فتحتاج إلى مقياس آخر يركز على النتائج التي يتم تحقيقها في وقت محدد، فتزداد كفاءة الموظف كلما أنتج كما أكبر وبمعايير ومستوى جودة معين في فترة زمنية محددة، مثل عدد المعاملات التي أنجزها للجمهور، ومدى خلوها من الأخطاء.

المصداقية:

تصف المصداقية مدى توافق النتائج مع الأداء محل القياس بصورة مستمرة، فإذا كانت المصداقية متواجدة في أداة القياس فإنه يجب أن نصل إلى نفس النتائج في حالة قياس الأداء من وقت إلى آخر، أو عندما يستخدم أداة أكثر من شخص.

القبـول:

يجب أن تكون أداة أو طريقة القياس مقبولة من قبل الموظفين محـل القياس ولا يجب أن تستغرق مدة طويلة، كما يجب أن يشـعر الموظـف بأن أداة أو طريقة القياس عادلة أي مقبولة لديه، وهنا تعمل عملية إشراك الموظفين عند وضع المقاييس على زيادة مدى تقبلهم لها.

تعطي تغذية مرتدة محددة:

يجب أن تعطي التغذية المرتدة معلومات محددة عن أداء الموظـف، كما أنها يجب أن تشير إلى أي مدى قد قام الموظف بتحقيق ما يتوقع منه تحقيقه أم لا.

عاشرا- العلاقة بين إدارة الأداء والهيكل التنظيمي للمؤسسة والتوصيف الوظيفي بها :

يفترض أن يتمثل الغرض من إنشاء المنظمة في تقديم خدمات بصورة متميزة، ولتحقيق هذا الغرض نحتاج القيام بأمرين هامين هما كما يلي:

- تحليل تدفق العمل Work flow analysis.
- تصميم تدفق العمل Work flow design.

1. تحليل تدفق العمل :

يقوم المدير (كخبير أو بمساعدة خبير) بتحليل الخطوات اللازمة لتقـديم

الخدمات (المخرجات– output)، ثم يقوم بفحص خطوات العمل (work processes) اللازمة لتقديم تلك الخدمات، حيث تتمثل خطوات العمل في الأنشطة التي يتم القيام بها لتقديمها. (يراجع الشكل رقم 2).

وتحتوي خطوات العمل على (إجراءات التشغيل بتسلسل محدد– operating procedures (activities in certain orders) من أجل تقديم الخدمات. وتتضمن تلك الإجراءات كافة الموارد (المدخلات– input) والمهام اللازمة لتوليد المخرجات (الخدمات أو المنتجات).

وتتكون المدخلات من (المواد + المعرفة + الأجهزة والمعدات + المهارات البشرية ... ألخ) والتي تعمل على توليد المخرجات (الخدمات أو المنتجات)، مع تخصيص لكل مهمة أو مجموعة من المهام فرد أو مجموعة أفراد للقيام بها. (يراجع الشكل رقم 3).

2- **تصميم تدفق العمل** :

يقوم المدير كخبير أو بمساعدة خبير بتحديد خطوات العمل وما ينتج عنها كمخرجات لوحدات العمل (work units)، ثم يقوم بإسناد هذه المهام لوظائف ومواقع وظيفية محددة، مع تحديد العلاقة بينها، وهو ما يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة (organizational structure). (يراجع الشكل رقم 4)

ويجب أن يقوم المدير بتكوين وتوضيح الصورة الإجمالية للمنظمة ويتم ذلك من خلال وضع كافة وحدات العمل مع بعضها (big picture)، فعلى سبيل المثال، تتكون الصورة الإجمالية أي الصورة الكبيرة لإدارة الموارد البشرية عندما تتكامل عمليات مثل (الاختيار والتعيين والتدريب ورسم المسار الوظيفي والتقاعد)، ويتم توضيح الصورة الصغيرة، كما هو الحال بالنسبة لـ (وظيفة معينة أو وحدة عمل محددة) مثل قسم التدريب. (يراجع الشكل رقم 5) ثم، يتم شغل كافة الوظائف بالأفراد ذوي المعارف والمهارات، والقدرات، والصفات المناسبة لها، وهذا يحتاج القيام بأمرين هما:

تحليل الوظيفة – Job analysis

تتمثل في عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن الوظيفة أو الوظائف بهدف توصيفها وتحديد مواصفات أي المتطلبات التي يجب أن تتوافر فيمن سيقوم بشغلها.

وصف الوظيفة– Job description

يتمثل وصف الوظيفة في وضع كشف بالمهام، والواجبات، والمسئوليات التي تتضمنها وظيفة محددة.

التوصيف الوظيفي **Job specification** أو **متطلبات شغل الوظيفة Job Requirements**

يتمثل التوصيف الوظيفي في وضع كشف بالمعارف والمهارات والقدرات والصفات الأخرى (KSAO's) والتي يجب أن تتوافر في الفرد حتى يقدر على القيام بوظيفة معينة.

هيكل الوظائف– Job Structure

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة القيم النسبية للوظائف المختلفة والتي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتقدر القيمة النسبية للوظائف بمقدار أثرها في تحقيق أهداف المنظمة أو الارتقاء بمستوى أداء المنظمة وهو الأمر الذي يرتبط بصورة وثيقة بالنظام المالي للمؤسسة مثل نظام الرواتب والحوافز.

ولضمان تحقيق أعلى معدلات الأداء بالمنظمة فإنه يتم وضع برامج إدارة الأداء وربطها بأهداف المنظمة وبالأهداف التنظيمية للوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي وبالمهام الوظيفية لشاغلي الوظائف في كل وحدة تنظيمية مع تحديد مستويات الأداء المتوقعة منهم لتقديم الخدمات بالمستوى المنشود في ضوء الغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة.

الشكل رقم (2)

تحليل تدفق عمل المنظمة

مخرجات المنظمة
(المنتجات أو الخدمات)

مخرجات كافة وحدات العمل بالمنظمة

العمليات أو إجراءات العمل
(لوحدات العمل)

مدخلات وحدات العمل
(المواد الخام+المعلومات+ الأجهزة
+ الموارد البشرية)

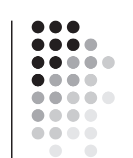
تصميم أو
تسلسل خطوات العمل
(الفعالية)

تقييم الأداء (الفعالية)
و(الكفاءة)

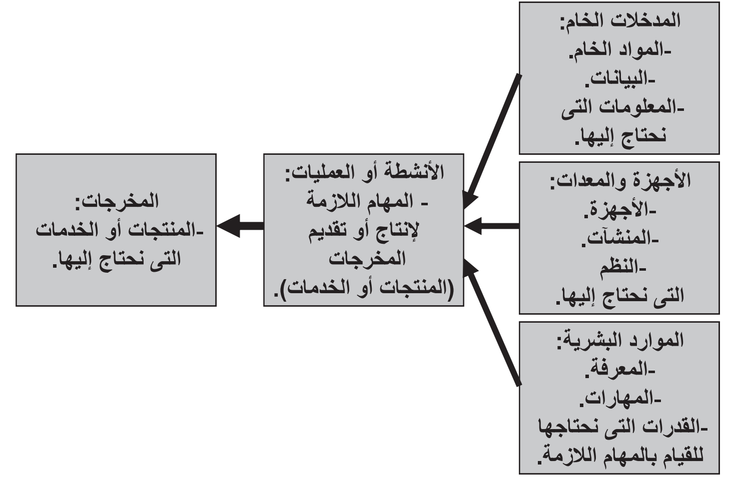
Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base

DDSKMB

الشكل رقم (3)



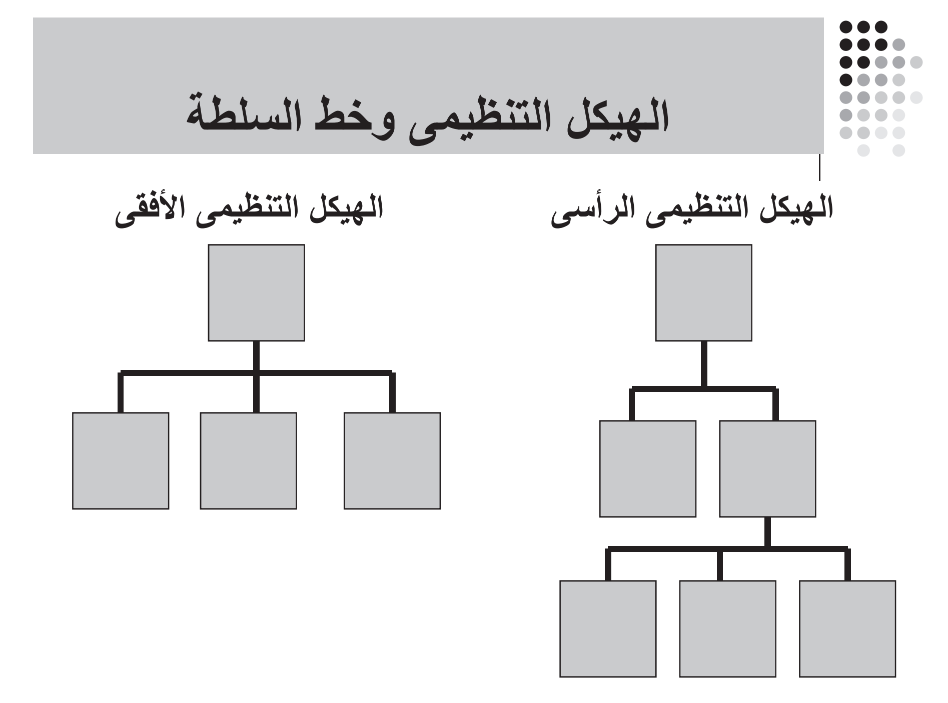
وضع تحليل عمل أو أنشطة وحدة العمل



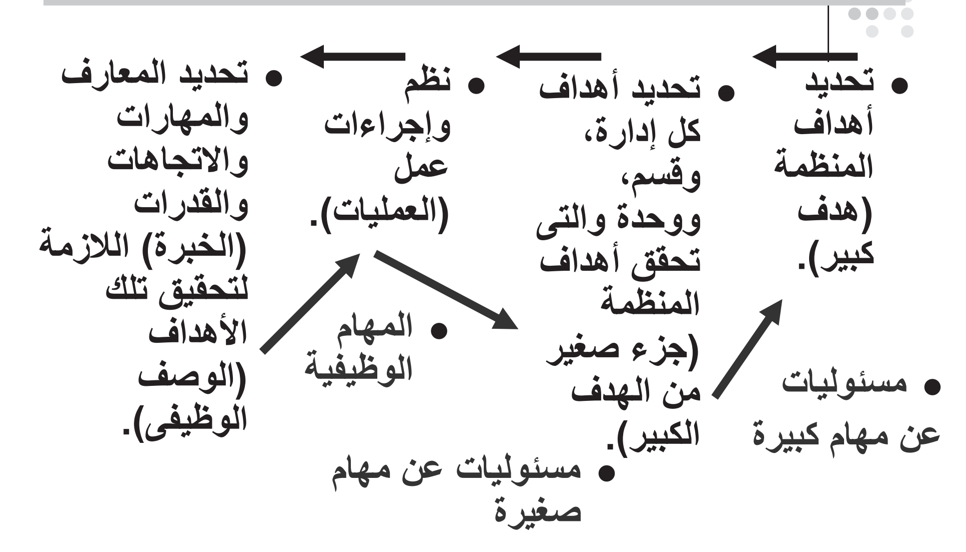
Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base

DDSKMB

الشكل رقم (4)


الهيكل التنظيمى وخط السلطة
الهيكل التنظيمى الرأسى
الهيكل التنظيمى الأفقى

الشكل رقم (5)


دورة الموارد البشرية
• تحديد أهداف المنظمة (هدف كبير).
• مسئوليات عن مهام كبيرة
• تحديد أهداف كل إدارة، وقسم، ووحدة والتى تحقق أهداف المنظمة (جزء صغير من الهدف الكبير).
• مسئوليات عن مهام صغيرة
• نظم وإجراءات عمل (العمليات).
• المهام الوظيفية
• تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات (الخبرة) اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (الوصف الوظيفى).
Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base
DDSKMB

الفصل الثاني

إدارة وقياس الأداء

توجد علاقة وثيقة بين إدارة الأداء لتحقيق الأهـداف ومقـاييس الأداء، حيث إن مقاييس الأداء هي التي توضـح مـا إذا كـان العمـل التنفيـذي المستهدف منه تحقيق الأهداف يسير كما هو مخطط له أم أنه يحتاج إلـى التدخل بالتعديل، وبدون مقاييس الأداء لا يمكن التعرف على النقطة التـي يجب عندها التدخل، وهذا ما يدعو إلى أهمية تناول موضـوع إدارة الأداء ومقاييس الأداء بمزيد من الاستفاضة وذلك على النحو التالي:

أولا- إدارة الأداء ومقاييس الأداء (إدارة التوقعات-العقد النفسي) :

يرتبط بالتعيين في الوظيفة صياغة عقد نفسي بين الموظف والمؤسسة مفاده أن يؤدي الموظف المهام الوظيفيـة المتعلقـة بمركـزه الـوظيفي بالصورة التي تأملها المؤسسة منه مقابل حزمة مـن المزايـا الوظيفيـة (المادية والمعنوية).

وتنقسم التوقعات التي تأمل المؤسسة رؤيتها عند قيام الموظف بمهام وظيفته بالصورة المطلوبة منه إلى نوعين أساسيين هما:

1- التوقعات السلوكية.

2- النتائج المتوقعة.

وتتمثل التوقعات السلوكية في التصرفات التي يجب أن يقوم بها الموظف عند القيام بأداء الخدمة، أما النتائج المتوقعة فهي تتمثل في النتائج التي تترتب على قيام الموظف بالتصرفات المتعلقة بأدائه لوظيفته.

ويتمثل السلوك الوظيفي في سلوك الموظف عند أدائه الوظيفة والمهام المرتبطة بها، وسلوكه تجاه دعم فرق العمل، والتواصل مع الآخرين، وتوجيهه لمن يعمل معه، فعلى سبيل المثال، قد يكون سلوك الموظف أقل من المتوقع أو يحقق المتوقع منه أو يفوقه.

وفي بعض الأحوال نجد أن الموظف يحقق نتائج تفوق التوقعات على مستواه الفردي، ولكنه قد يصعب أو يستحيل في بعض الأحيان العمل معه من قبل الآخرين، وعلى العكس فقد نجد الموظف على قدر كبير من الود والكياسة والاحترام للآخرين، ولديه القدرة على التواصل الفعال معهم ولكنه لا يحقق النتائج المرجوة منه أي لا يقدم أية قيمة مضافة للمؤسسة.

ومن أمثلة النتائج التي قد يحققها الموظف القيام بمشروع معين في وقت محدد، أو زيادة رضا العملاء بنسبة مئوية معينة، أو اكتساب أو تطوير مهارة ترتبط بوظيفته الجديدة.

ثانيا- المعلومات المرتبطة بالقياس ونوعيتها:

قد يرجع البعض قياس مدى تأثير العاملين في تحقيق أهداف المنظمة إلى المقياس الكمي فقط وقد يرجع البعض الآخر المقياس إلى النوعية

الناجمة عن العمل، ولكن يجب أن تتوافر في المقياس الجيد جوانب القياس الكمية والنوعية للأداء حتى يمكن التحقق من تميزه، فعلى سبيل المثال، في مجال العلاقات العامة قد يقاس العمل بعدد الاتصالات التليفونية مع المصادر الخارجية للمنظمة (كم الاتصالات)، ولكن هذا القياس غير ملائم دون أن نركز على الكيف (النوع – الجودة) المتمثل هنا في مدى التأثير الناجم عن المكالمات التليفونية والمتمثل في تحقيق أعلى نسبة رضا للجمهور.

ثالثا- طرق قياس الأداء :

تعدد طرق قياس الأداء ، ومن أكثر طرق القياس أداء الموظفين استخداما الطرق الست التالية:

1- القياس بالمقارنة.
2- معدلات الأداء الفردية.
3- معدلات توافر الصفات.
4- معدلات الأداء السلوكي.
5- قياس النتائج.
6- التقييم من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة.

1- القياس بالمقارنة :

تعمل طرق القياس بالمقارنة من خلال تحديد موظف معين يكون أداؤه متميزا ومقارنة أداء الموظفين الآخرين به، مثال: تدريب مجموعة

من رجال الشرطة على الرماية لفترة معينة، ثم تحديد أمهر فرد منهم (أعلى درجات في الرماية مع ثبات مستواه) ثم مقارنة الآخرين به.

2- معدلات الأداء الفردية:

وضع معدلات أداء فردية لكل موظف وقياس أدائه الفعلي في ظل ما هو محدد له من أداء، ويمكن استخدام هذا المقياس لقياس مدى تمتع الموظف بصفات معينة، مثل الود في المعاملة والصبر والجلد في العمل أو السلوك ، مثل الالتزام بإنهاء المهام في التوقيتات المحددة لها.

3- معدلات توافر الصفات:

تستخدم مجموعة من الصفات للاستدلال على مدى وصول الموظف إلى مستوى معين من الأداء، فعلى سبيل المثال، يشير جدول القدرات الوظيفية (الجدول رقم 1) إلى مجموعة من العناصر التي تمثل أهمية كبيرة لأداء الوظيفة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1)

القدرات الوظيفية

محاور الأداء	ممتاز	جيد جدا	مقبول	ضعيف	ضعيف جدا
Knowledge المعرفة					
Communication الاتصال					
Judgment تقدير الأمور					
Managerial Skill مهارة الإدارة					
Quality Performance جودة الأداء					
Teamwork العمل كفريق					
Interpersonal Skills مهارت الاتصال مع الآخرين					
Initiative المبادرات					
Creativity الابتكار					
Problem Solving حل المشكلات					

4- معدلات الأداء السلوكي:

تهدف معدلات الأداء السلوكي إلى قياس توافر مواصفات معينة في سلوك محدد، مثل قياس مدى انتظام الموظف في الحضور إلى عمله ومعه متطلبات العمل، ويمكن ضرب مثل على ذلك على النحو التالي:

النموذج الأول:

- يأتي إلى العمل بصورة مبكرة دائما.
- يجمع كافة المعدات اللازمة للعمل ويأخذها معه للعمل.
- يلبس على أتم وجه.
- يأخذ الوقت الكافي للتعرف على ما تم في فترة العمل التي كانت قبلـــه لتحديد ما يجب متابعته.

النموذج الثاني:

- يأتي إلى العمل بصورة مبكرة دائما.
- يجمع كافة المعدات اللازمة للعمل ويأخذها معه للعمل.
- يلبس على أتم وجه.
- يأخذ الوقت الكافي للتعرف على ما تم في فترة العمل السابقة.

النموذج الثالث:

- يأتي مبكرا للعمل.
- يجمع كافة المعدات اللازمة للعمل.
- يلبس على أكمل وجه.

النموذج الرابع:

- يأتي للعمل في الميعاد.
- يجمع كافة المعدات اللازمة للعمل.
- يلبس على أكمل وجه.

النموذج الخامس:

- غير منتظم في الحضور مبكرا.
- لا يجمع كافة المعدات اللازمة للعمل.
- لا يلبس على أكمل وجه.

النموذج السادس:

- يأتي متأخرا للعمل.
- لا يتأكد من إحضاره كافة المعدات اللازمة للعمل.
- يلزم ذهابه للمنزل لإحضار ما يجب أن يؤدي به العمل عندما يطلب منه القيام بعمل محدد.

5- قياس النتائج:

ترتبط عملية القياس المرتبط بقياس النتائج المتحققة بمفهوم الإدارة بالأهداف والذي يعني مشاركة كافة الأفراد في وضع الأهداف التي تقترحها الإدارة العليا، وتصبح تلك الأهداف هي المقياس اللازم لأداء العاملين ، ولذلك تتصف الإدارة بالأهداف بثلاث صفات أساسية، هي:

1- الأهداف محددة، وموضوعية، وفيها قدر من التحدي.

2- يشارك المدراء وعمالهم في وضع تلك الأهداف.
3- يقوم المدراء بمد العاملين بتغذية عكسية عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال متابعتهم في فترات متباعدة لتقدمهم نحو أهدافهم.

وفي مجال قياس النتائج لا يتم التركيز على الإدارة بالأهداف فقط ولكن يتم قياس مدى تحقق تلك الأهداف من خلال النتائج المترتبة على العمل للموظف الواحد أو لمجموعة العمل.

6- التقييم من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة:

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن طريقة الأداء التقليدية من حيث أنها تقدر كلا من الأداء الفردي والنظام الذي يعمل في ظله الفرد.

ويراعى أنه في ظل القياس بواسطة الإدارة الشاملة للجودة ونظرا لأن القياس هنا ينصب على نظام الإدارة ككل وليس فقط على أداء الفرد، فإنه قد تظهر عملية التغذية العكسية الناجمة عن التقييم أن هناك حاجة إلى تغيير إجراءات أو نظم العمل (تبسيط وتطوير نظم العمل) وليس بالضرورة تعديل أو تطوير أداء العامل.

وفي ظل القياس بواسطة إدارة الجودة الشاملة، نجد أن عملية القياس تنصب على أمرين هما:
1- الصفات.
2- النتائج.

تتضمن التغذية المرتدة لنظام إدارة الجودة الشاملة أمرين هما:

1- وجهات نظر المدراء والزملاء والعملاء حول جودة الشخص مثل رأيهم في التعاون معهم، والقيام بالمبادرات.

2- تغذية مرتدة موضوعية حول إجراءات وعمليات العمل وتأتي المعلومات عن تلك الجانب من الأداء من خلال مجموعة من الطرق تندرج تحت مسمى "السيطرة الإحصائية على الجودة- Statistical Quality Control SQC".

هذه الطرق تستخدم فيها الرسومات البيانية لتوضيح تفصيلات أسباب المشكلات، وقياس الأداء، أو أي علاقة بين جوانب ومتغيرات (variables) العمل المرتبطة ببعضها البعض. ويعتبر العاملون مسؤولون عن تتبع هذه القياسات لاكتشاف المناطق التي يجب تجنبها في العمل، والمشكلات التي يجب تصحيحها.

ويشير الجدول رقم 2 إلى مقارنة المداخل المختلفة لقياس الأداء، من حيث النقاط الايجابية والسلبية لكل مدخل فيما يتعلق بالهدف المراد تحقيقه.

الجدول رقم 2

المداخل الأساسية لقياس الأداء وعلاقاتها بمعايير الأداء الفعالة

المدخل	التوائم مع الاستراتيجية	الصلاحية	المصداقية	القبول	التحديد
المقارنة	ضعيف، إلا عندما يأخذ المدير الوقت الكافي لإيجاد الربط بين الأداء والاستراتيجية	يكون قويا إذا تم الترتيب له بعناية	يعتمد عليه، ولكن قد يختلف على نوعية المقياس	متوسط، سهل التطوير، ولكن صعوبته تأتي من الثقافة السائدة	متدن جدا
الصفات	عادة ضعيف لأنه يحتاج من المدير عمل الربط	عادة ضعيف ولكن يمكن أن يكون مفيدا إذا تم توجيهه له	عادة ضعيف، ولكن يمكن تقويته من خلال التحديد الجيد للصفات محل القياس	قوي، وسهل التطوير والتطبيق	متدن جدا
السلوك	من الممكن أن يكون قويا	عادة قوي ويقلل من جمع المعلومات غير الهامة والنواقص	عادة قوي	متوسط، صعب التطوير ولكن يجد قبول بصورة كبيرة	عال جدا

المدخل	التوائم مع الاستراتيجية	الصلاحية	المصداقية	القبول	التحديد
النتائج	قوي جدا	عادة قوي ولكنه قد يتأثر بالمعلومات الزائدة والناقصة	قوي، ولكنه قد يتغير مع إعادة الاختبار (التوقيت)	قوي، غالبا يتم تطويره بمساعدة من سيتم تقييمهم.	عال جدا بالنسبة إلى النتائج، ولكن متدن جدا بالنسبة للسلوك اللازم لتحقيقه.
الجودة	قوي جدا	قوي، ولكن قد يتأثر بالمعلومات الزائدة والناقصة.	قوي	قوي، غالبا يتم تطويره بمساعدة من سيتم تقييمهم.	عال بالنسبة إلى النتائج، ولكن متدن جدا بالنسبة للسلوك اللازم تحقيقه.

رابعا- معايير وضع أهداف الأداء الفعال :

تساعد عملية تحديد المعايير على زيادة فعالية الأداء، ومن المعـــايير الهامة في هذا الصدد معايير توصيف أهداف الأداء الفعال، ونذكر هنـــا أهم تلك المعايير وذلك على النحو التالي:

1- يجب أن تكون الأهداف محددة بوضوح النتائج المستهدف الوصـــول إليها.
2- يجب أن تكون الأهداف ذات علاقة مباشرة بعوامل النجـــاح الحرجـــة للمؤسسة.
3- يجب أن تكون الأهداف صعبة ولكنها قابلة للتحقيق لتحفيز الأداء.
4- يجب أن توضع مجموعة محددة من الأهداف يراعـــى فيهـــا طبيعـــة العمل، ومدة التنفيذ ، ويفضل محدودية عدد الأهداف لضمان التركيز وعدم التشتت.[7]
5- يجب تحويل الهيكل التنظيمي إلى هيكـــل مـــن الأهـــداف المتسلســـة والمترابطة.

خامسا- معايير لتقديم تغذية راجعة فعالة :

تساعد عملية تقديم تغذية راجعة على تقييم الأداء والتعرف على نقاط القوة فيه ومجالات التحسين اللازمة للارتقاء به، وهنا تظهر أهمية وضع معايير لتوفير تغذية راجعة فعالة، ونذكر أهم تلك المعايير علـــى النحـــو التالي:

1- تقديم تغذية راجعة إيجابية وتطويرية مباشرة بصورة منفـــردة حتـــى يتقبلها الموظف فلا يتم إحراجه أمام الآخرين.
2- السؤال عما إذا كان يمكن للموظف أن يؤدي مهامه الوظيفية بصـــورة مختلفة.

[7] Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

3- تحديد نطاق الفعالية وعدم الفعالية في الأداء الحالي بصورة واضحة.

4- التركيز على ما قام به الموظف من تصرف وليس على الصفات الشخصية للموظف.

5- العمل على التعاون مع الموظف لوضع خطوات مخططة لتلبية الاحتياج التطويري في ضوء تحديد مجالات التحسين بالنسبة للأداء الحالي.

6- عرض المساعدة على الموظف مع توفير الموارد لتلبية الاحتياجات التطويرية له.[8]

سادسا- توثيق معايير الأداء الفعال للموظف (اكتشاف خلطة أو سر النجاح) :

يتم توثيق معايير الأداء الفعال للموظف أثناء عملية متابعة الأداء، ويساهم ذلك في عملية تقييم أداء الموظف، كما أنه يساهم في عملية اكتشاف خلطة أو سر النجاح بالنسبة لأداء الوظيفة، وهو ما يساعد الموظف ذاته على تكرار عملية النجاح في المستقبل، بالإضافة إلى إمكانية التشارك المعرفي بتلك الوصفة مع الآخرين والتي تعتبر جزءا هاما من عملية إدارة المعرفة المؤسسية، ولذلك يجب توثيق توصيف أداء الموظف الفعال باتباع الخطوات التالية:

1- يكتب الموقف أو الظروف التي واجهها الموظف.

---

[8] Wexley, K. N. (1986). Appraisal Interview. In R.A. Berk (Ed.), Performance Assessment (p.p. 167-185). Baltimore: Johns Hopkins University Press.

2- يتم توصيف التصرف المحدد الذي قام به الموظف لتحقيق النتائج.
3- توصيف الأثر المترتب على عمل الموظف على أداء الوحدة التنظيمية أو المؤسسة.

سابعا- فوائد وضع نماذج الأداء المبنية على القدرات :

تتحقق العديد من الفوائد عندما تأخذ المؤسسات بوضع نماذج الأداء المبنية على القدرات (Competency Models) لأنها تحدد عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالأداء الوظيفي من حيث:

1- الجوانب الفنية المطلوبة لأداء الوظيفية.
2- القدرات القيادية.
3- التواصل الفعال مع النفس والآخرين.

وهذا ما يساعد ليس فقط على إظهار ما هو مهم بالنسبة للمنظمة، ولكنه يوفر أيضا الدليل الإرشادي اللازم للقيام بالتطوير الوظيفي.

ثامنا- فوائد وضع نماذج الأداء المبنية على القدرات :

يترتب على وضع نماذج الأداء المبنية على القدرات مجموعة من الفوائد نذكر أهمها فيما يلي:

1- تعريف الموظف بما هو متوقع منه من مستويات الأداء.
2- تقديم معايير أداء موحدة لكل وظيفة للمدراء لتقييم العاملين بناء عليها، مما يوفر النظامية في التطبيق، والشفافية، والعدالة.

3- يسهل التعرف في ضوء ذلك على نقاط القوة ومجالات التحسين للعاملين.

1- مثال لنظام تقييم الأداء:

من الأمثلة على نظم تقييم الأداء، نظام تقييم الأداء الخماسي والذي يحتوي على خمسة مستويات لتقييم الأداء تتدرج من الأدنى إلى الأعلى من حيث مدى التطابق مع نموذج الأداء المبني على القدرات لكل وظيفية، ويأخذ ذلك النظام الصورة التالية:

- المستوى الخامس (5)= غالبا ما يكون الأداء كما هو موصف بمعايير "نموذج الأداء".
- المستوى الرابع (4)= أحيانا يكون الأداء كما هو موصف بمعايير "نموذج الأداء" وأحيانا يكون الأداء كما هو موصف بتحقيق معايير ما هو متوقع.
- المستوى الثالث (3)= غالبا ما يكون الأداء كما هو موصف بتحقيق معايير ما هو متوقع.
- المستوى الثاني (2)= أحيانا يكون الأداء كما هو موصف بمعايير "ما هو متوقع" وأحيانا يكون الأداء كما هو موصف بتحقيق معايير ما هو أقل من المتوقع.
- المستوى الأول (1)= غالبا ما يكون الأداء كما هو موصف بمعايير "ما هو أقل من المتوقع".

2- مثال في مجال الاتصالات الفعالة:

يوضح الجدول رقم (3) التالي مستويات الأداء الرئيسية في مجال التواصل الفعال داخل المؤسسة، والجدير بالذكر هنا أنه يقع فيما بين المستويين الأول والمستوى الثالث والمستوى الثاني والذي يعتبر وسطا فيما بينهما، كما يقع المستوى الرابع بين المستويين الثالث والخامس والذي يعتبر وسطا بينهما.

الجدول رقم (3)

مستويات الأداء

1= حتى مع التوجيه، يفشل في تحضير المادة اللازمة للتواصل الفعال، مثل الاستمارات، والمستندات، في الوقت اللازم، ويكون العمل يلزم تعديله حتى ولو كان ذلك بصورة محدودة.	3= مع التوجيه، يقوم بإعداد المادة اللازمة للتواصل الفعال، مثل الاستمارات، والمستندات في الوقت اللازم وبصورة دقيقة، ولكن في غالب الأمر يكون العمل يلزم تعديله حتى لو كان ذلك بصورة محدودة جدا.	5= يقوم بإعداد المادة اللازمة للتواصل الفعال، مثل الاستمارات، والمستندات في الوقت اللازم وبصورة واضحة ودقيقة، وقد يكون العمل يتطلب تعديله إذا لزم الأمر لذلك وفي الغالب يكون العمل متميزا.

3- مثال لتقييم أثر الأداء (النتائج) :

يوضح الجدول رقم (4) التالي مستويات الأداء الرئيسية في مجال تقييم أثر الأداء داخل المؤسسة، والجدير بالذكر هنا أنه يقع فيما بين

المستويين الأول والثالث والمستوى الثاني والذي يعتبر وسطا فيما بينهما، كما يقع المستوى الرابع بين المستويين الثالث والخامس والـــذي يعتبـــر وسطا بينهما.

الجدول رقم (4)

مستويات الأداء (تقييم النتائج)

المستوى الأول (1)= لم تتغير فعاليـــة أو كفـــاءة التشـــــغيل أو تحســـــنت بصورة صغيرة. ظل مستوى الخدمة كما هـــو أو حـــدث تحســـن بسيط.	المستوى الثالـــث (3)= حدث تغيير كبيـــر فـــي فعالية أو كفاءة التشغيل. تطور مســـتوى الخدمـــة بصورة كبيرة.	المستوى الخامس (5)= حدث تقدم مـــذهل فـــي فعالية وكفاءة التشغيل أو تحسنت بصورة كبيـــرة جدا. تقدم مســـتوى الخدمـــة بصورة مذهلة.

تاسعا- مصادر معلومات إدارة الأداء :

1- الرؤساء.
2- الزملاء.
3- المرؤوسون.
4- العملاء.
5- النفس.

الآن نتناول تلك المصادر بشيء من الإيجاز:

الرؤساء:

يعتبر الرؤساء أكثر مصادر المعلومات عن أداء العاملين استخداما، لأنه يتم في الغالب اعتبار أن المشرفين لديهم الوقت الكافي لمراقبة عمل العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم، كما أن لديهم المعارف والمهارات الكافية عن الوظائف التي يؤديها العاملون. كما أن المشرفين من مصلحتهم تقديم التقييم الموضوعي للعاملين معهم لأن نجاح المشرفين يعتمد على الأداء الجيد من قبل من يعملون معهم، ولكن يلزم لنجاح الاعتماد على تلك المعلومات أن نضمن مدى كفاية الوقت الذي يعطيه المشرفون للقيام بعملية ملاحظة وتقييم المرؤوسين، بالإضافة إلى مدى درجة الموضوعية التي يتمتع بها المشرفون عند القيام بتقييم العاملين معهم، ويتم ذلك من خلال التغذية العكسية بالمعلومات الواردة من تقييم الأداء للعاملين حتى يمكنهم تطوير نقاط الضعف لديهم والاستمرار في دعم نقاط قوتهم.

الزملاء:

يعتبر الزملاء من أهم مصادر المعلومات عن أداء العاملين لأنهم يتاح لهم الفرصة الكافية لمشاركة زملائهم العمل وبالتالي ملاحظة أدائهم عن قرب، ولكن قد يعيب ذلك، تأثر الزملاء بعلاقات الصداقة مع زملائهم أو مدى تنافسهم على الوظائف الأعلى، ولذلك تفيد معلومات الزملاء أكثر في حالة تحديد نقاط التطوير التي قد يحتاجها العاملون.

المرؤوسون:

يعتبر المرؤوسون مصدرا مفيدا للمعلومات عن المشرفين لأنهم تسنح الفرصة لهم لرؤية المشرف وهو يعامل العاملين عن قــرب، وبالتـــالي يكونون قادرين على تقييم أفعال الرؤساء، ولكن يعيب هذا المصدر تردد المرؤوسين في إعطاء المعلومات الموضوعية عن الرؤساء خوفـــا مــن تأثرهم من جراء ذلك، ولذلك يعتبر ذلك المصدر للمعلومات مفيـــدا فـــي حالات التطوير للرؤساء.

العملاء:

يعتبر العملاء أفضل مصدر للمعلومات عن الخدمات التي تقدم مــن قبل المنظمات، لأنهم يملكون الفرصة لاختبار الخـــدمات وتكـــوين رأي عنها في لحظة تلقيها.

أمثلـــة:

بعض الفنادق تضع استبيانا في كل غرفة لتقييم الأداء لخدمة الغرف، كما تقوم الفنادق باستطلاع الرأي حول الوجبات التي يقدمها المطعم، بالإضـــافة إلى تقييم الأداء بالنسبة لحمام السباحة وصالة ممارسة الألعاب الرياضية.

من الأمثلة في المجال الشرطي، يمكن قياس مدى رضا الجمهور عن الخدمات الشرطية، كما فـــي إدارات تـــرخيص المركبـــات، والجنســـية والإقامة، عقب تلقيهم الخدمة مباشرة وقبل مغادرتهم مكان تلقي الخدمة، أو بعد خروجهم من مكان تلقي الخدمة.

النفس :

لا تتاح الفرصة التامة لكافة المصادر لتقييم أداء الموظف كما تتاح لنفس الموظف أن يقيم نفسه، ويمكن توظيف تلك المعلومات عندما يتم طلب تقييم الموظف لنفسه قبل عرض المعلومات الواردة من التغذية العكسية لعمله من قبل الرؤساء، وتفيد هذه الطريقة في إعطاء الموظف الفرصة في تقييم نفسه في ضوء مقارنة الصورة المرسومة لديه من خلال معلومات آدائه عن نفسه ومقارنتها بالصورة المرسومة لدى رؤسائه والمرتبطة بأدائه.

عاشرا- الأخطاء الشائعة لقياس الأداء :

- ضعف التحديد الدقيق لدرجة الإجادة نظرا لاتساع مساحة التقييم وعدم التحديد الدقيق لمقياس الأداء.
- إعطاء درجة عالية لمن يشترك مع من يقوم بـــالتقييم فـــي الصـــفات (الخلفية العائلية، الاقتصادية، الطبقة الاجتماعية، الفكر المشترك).
- الخطأ في التوزيع: الميل إلى توزيع غالبية الموظفين محل التقييم فـــي مجموعة واحدة:
  - الأداء العالي.
  - الأداء المتوسط.
  - الأداء المتدني.
- إعطاء درجة أعلى لمن يقوم بالحديث أكثر ويعبر عن نفسه بصـــورة أفضل (الصوت الأعلى).

الفصل الثالث

إدارة الأداء ودور إدارة الموارد البشرية

تتجه المنظمات حديثا إلى تبني نظام متكامل لإدارة الأداء بصورة مستمرة، وهو ما يظهر الترابط الوثيق بين إدارة الأداء وإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، فلا يمكن الاكتفاء بتقارير كفاية الأداء السنوية، لأنه من الضروري والمفيد العمل على تقييم الأداء بصورة مستمرة في ضوء ما هو مستهدف تحقيقه من أهداف، وتقويمه في ضوء ذلك.

كما أصبح من المتعارف عليه حديثا أن يتم تقييم المعارف والمهارات والقدرات لكافة العاملين بالمنظمة في آخر العام ووضع خطة لتطويرها في ضوء ما هو متوقع من تغييرات في مناخ وأهداف المنظمة، ومتابعة ذلك بالتقييم المستمر للأداء على فترات متتالية.

أولا- تحقيق تميز الموارد البشرية :

تقدر تكلفة الموارد البشرية بالنسبة لحجم الزيادة في المصروفات للمنظمات بمقدار 40% إلى 60% ، وهذا ما جعل المنظمات تعطي أهمية كبيرة لمواردها البشرية خلال العقدين الماضيين. وتجدر الإشارة إلى أن معظم المنظمات المتقدمة تنص في تقريرها السنوي على أن مواردها البشرية تعتبر أهم ممتلكاتها، حيث إن المورد البشري هو

المصدر الأساسي للممتلكات الفكرية أو رأس المال الفكري، وهذا ما جعلها تتبنى نموذجا لتحقيق تميزها من خلال تحسين فعاليتها، ورفع الكفاءة، وزيادة إنتاجيتها.

تهدف منظمات الأعمال إلى زيادة الأرباح، والعائد على رأس مالها بأكبر قدر ممكن، وتهدف المنظمات العامة (الحكومية) إلى خدمة أكبر عدد من الجمهور بأعلى كفاءة ممكنة ويتحقق هذا الهدف من خلال العمل على أربعة محاور أساسية، هي:

1- تخفيض التكلفة:

تزيد حدة المنافسة من عمل المنظمات على إيجاد الميزات التنافسية، مثل السعر الأقل، والجودة الأعلى، والخدمة الأرقى، ومن أجل تحقيق تحسين الجودة والرقي بالخدمة تزداد في غالب الأمر التكلفة، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة الأسعار، ولذلك تبقى المعادلة الصعبة لتحقيق التميز في كيفية زيادة الجودة مع تقليل التكلفة في نفس الوقت.

2- التكيف مع ظروف العمل المتغيرة:

وفي ضوء احتدام المنافسة، واتجاه المنظمات إلى خدمه جمهورها بصورة أفضل، فقد تبنت المنظمات المتقدمة برامج للتميز في خدمة العملاء وتلبية احتياجاتهم، ويركز أحد محاور العمل الهامة لتلك البرامج على زيادة القدرة على تلبية الاحتياجات بسرعة أكبر (أي في زمن أقل).

3- تحسين الوصول إلى المعلومات وأثرها:

ومن أجل تقليل الوقت اللازم لتلبية احتياجات العملاء فإن المنظمات تحتاج إلى توفير أمرين هامين هما:

- الحصول على المعلومات اللازمة للإنتاج أو الخدمات بسرعة أكبر.
- أن يتم الحصول على تلك المعلومات بالشكل الملائم لإحداث أكبر قدر من الفائدة (أي تعظيم الأثر المترتب على استخدامها).

4- ضمان التوافق مع القوانين، وإجراءات الأمن، والوفرة:

وفي ضوء العمل على النطاق العالمي، وتخطي الحدود الدولية فإنه يلزم مراعاة التوافق مع القوانين المختلفة عبر الدول، وتوفير الأمن اللازم لنقل المعلومات عن الموارد البشرية، وإتاحتها في التوقيت الملائم، والمكان الصحيح، وللشخص المناسب.

ومن أجل تحقيق تلك الأهداف الأربعة، فإن معظم المنظمات المتقدمة قامت بالعمل على أربعة محاور أساسية وذلك على النحو التالي:

المحور الأول- توافق الموارد البشرية مع أهداف المنظمة:

تتوافق الموارد البشرية مع أهداف المنظمة عندما تصبح معارفها ومهاراتها واتجاهاتها ملائمة لتحقيق تلك الأهداف بأكبر قدر من الفعالية وأعلى معدل من الكفاءة.

المحور الثاني- السيطرة على تكلفة الموارد البشرية والعمليات الإدارية:

هناك عدة طرق لتحقيق السيطرة على تكلفة الموارد البشرية والعمليات الإدارية، ومن أهم تلك الطرق:

- الأتمتة.
- تبسيط الإجراءات.
- تطوير نظم العمل.

المحور الثالث- إدارة مخاطر الموارد البشرية:

تعتمد إدارة مخاطر الموارد البشرية بصورة أساسية على تحقيق التوافق مع قوانين العمل، وتطبيق نظم وإجراءات السلامة، والتدريب والتنمية المستمرة في ذلك المجال الهام.

المحور الرابع- إدارة ودمج الموارد البشرية على المستوى المؤسسي:

تقوم إدارة الموارد البشرية الفعالة على تنوع الموارد البشرية وعلى كيفية حسن الدمج بينها والعمل على تكاملها من خلال تفهم خصائصها واتخاذ القرارات الملائمة لطبيعتها لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الفعالية وأكبر قدر من الكفاءة.

وقد تعوق المنظمات العديد من العوامل عن تحقيق تلك الأهداف، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- ضعف الرضا من قبل العاملين عن عمل إدارة الموارد البشرية.
- طول مدة إنهاء إجراءات العمل المتعلقة بالموارد البشرية (الإجازات، والدورات التدريبية، وصرف المكافآت).

- توفير معلومات غير دقيقة وصعوبة الاستخدام.
- التكلفة العالية لنظم إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management Systems HRMS).
- زيادة حجم الموارد البشرية للمنظمة مما يزيد من تكلفة توسعة النظم الإلكترونية اللازمة لحسن استمرار إدارة تلك الموارد.
- عدم تحويل كثير من أنشطة إدارة الموارد البشرية من الحالة اليدوية إلى الحالة الإلكترونية.

ثانيا- خصائص تميز الموارد البشرية :

توجد العديد من الصفات التي تصف الموارد البشرية بالتميز، وهنا يجدر بنا أن نعمل على تحديد أهم تلك الصفات فيما يلي:

1- الملائمة العمل:

تظهر المنظمات المتقدمة أنه يعتبر من أهم العوامل الحرجة لنجاحها وتحقيق تميز مواردها البشرية أن تتلاءم تلك الموارد مع المتطلبات الوظيفية (job requirements) وهذا ما يتأتى لها من خلال العمل المستمر على التقييم السليم للقدرات والتأكد من وضعها في الوظائف المطابقة لها، وهو ما يحتاج إلى تضافر الكثير من الجهود والعمل الجماعي من قبل المشرفين، والعاملين ومسئولي الموارد البشرية ومدير المنظمة) سواء في مرحلة التعيين أو مرحلة العمل.

وتفيـد إدارة الأداء (Performance Management)، والتـي تهدف بصورة مستمرة إلى تقدير مستوى الأداء ومدى تطابقة مع معدلات الأداء اللازمة لتحقيق الأهداف، وهذا ما يتطلب أن ينـتج عـن عمليـة متابعة الأداء تقارير للأداء والتي يكـون منهـا اليـومي والأسـبوعي، والشهري، والربع سنوي والنصف سنوي، وهكذا، وذلك حسب طبيعـة نشاط المنظمة، وتعين تلك التقارير على تحقيق أعلى قدر مـن الفعاليـة لعملية التوفيق بين قدرات الموظف ومتطلبات وظيفته وعدم الاكتفاء بأن يكون التقييم في نهاية العام فقط لأنه لا يسمح بالتحسين الفوري والمستمر لقدرات الموظف التي قد يحتاج إليها لتحقيق الأهداف المطلوبة منه.

ولتطبيق إدارة الأداء بصورة فعالة فإنه يلزم لذلك توافر عدة أمـور يتمثل أهمها في (1) أن توضع الأهداف بصورة علمية، (2) أن توضـع لتلك الأهداف مقاييس عملية، (3) أن يتمتع الفرد أو مجموعـة العمـل المسئولة عن تحقيق تلك الأهداف بالقدرات اللازمة لتحقيقها.

2- عناصر بشرية تعمل بتصميم عال:

لا يكفي أن تتوافر في الموظف القدرة اللازمة لأداء مهام وظيفته لكـي يتحقق الأداء المتميز من قبله، ولكن يجب أن توفر المنظمة النظام الحـافز على استخراج أكبر قدر من طاقته وجعله يصـمم علـى تحقيـق أهدافـه الوظيفية بصورة مستمرة، فتقوم المنظمات الناجحة بإشراك الموظف فـي

وضع أهداف إدارته وتحديد طرق قياسها وتوقيتات تحقيقها، وذلك من خلال ما يلي:

- التأكد من العلم بالأهداف.
- وضع نظام لإدارة الأداء وقياس تحقيق الأهداف، ووضع نظام لتحفيز الأفراد لتحقيق تلك الأهداف والمكافأة على تحقيقها.
- متابعة المشاركة في العمل من قبل العاملين من خلال استطلاع رأيهم بصورة مستمرة عن مدى رضاءهم عن العمل وحل المشكلات التي قد تظهر في مراحلها الأولى وعدم الانتظار إلى تفاقمها وتأثيرها على الإنتاجية والروح المعنوية لدرجة قد تصل إلى الإعاقة عن تحقيق الأهداف.
- تنفيذ برامج لزيادة مشاركة العاملين مثل التدريب على القيادة، والإشراف وبناء فرق العمل والعمل بروح الفريق.

3- عناصر بشرية مرنة ومتكيفة:

تعمل المنظمات في مناخ يتسم بالتغير المستمر وهو ما يتطلب أن تتمتع الموارد البشرية بالقدرة على التغيير والتكيف مع تغير الظروف الاقتصادية، والتنظيمية والتي قد ينتج عنها إعادة هيكلة المنظمة، وتقليل حجمها، والتعديل الجوهري لمهام ومسئوليات وظائفها.

4- عناصر بشرية منتجة:

يهدف مدراء المنظمات إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي يطرح أمامهم دائما السؤال المتمثل في كيفية زيادة الإنتاجية في ظل الموارد البشرية

المتاحة، والعمل بصورة مستمرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة قدر الإمكان.

وساد في منظمات الأمس اكتفاء إدارات الأفراد والشئون الإدارية في المنظمات بتحقيق نتائج تقليدية مثل التوافق مع القوانين واللوائح والقرارات الإدارية المنظمة للعمل، مع إثبات مواعيد الحضور والانصراف والانتظام في العمل، ولكن لم تعد تلك النتائج كافية لتحقيق أهداف إدارات الموارد البشرية في منظمات اليوم، حيث إنه يتطلب منها بصورة أساسية التركيز على التحسين المستمر للأداء وتحقيق أهداف المنظمة بصورة متميزة.

ثالثا- مراحل رحلة تميز الموارد البشرية:

لا يحدث تميز الموارد البشرية في المنظمات بصورة مفاجئة أو في خطوة واحدة أو بالصدفة، ولكن يحدث من خلال رحلة من الفكر العميق والتخطيط الدقيق وجماعية التنفيذ بواسطة مسئولي الموارد البشرية، والعاملين، والمشرفين، والقيادات العليا.

وتحتاج المنظمة للوصول إلى حالة التميز في الأداء إلى المرور بعدة مراحل وذلك على النحو التالي:

1- **التوافق (Comply):**

التوافق مع القوانين واللوائح والقرارات الإدارية المنظمة للموارد البشرية، وعدم الوقوع في المشكلات القانونية التي قد تهدد مسيرة المنظمة أو انتظام العمل بها.

2- **إدارة المعلومات :**

يجب أن تسيطر المنظمة على مجموعة من المعلومات المتعلقة بعمل الموارد البشرية حتى يتحقق لها حسن الأداء، فعلى سبيل المثال يتم وضع هيكل تنظيمي لتجميع الوظائف المتشابهة مع بعضها البعض، وتحديد العلاقات والمسئوليات وتوجيه تقارير العمل، كما أنه من المفيد تتبع سير العمل بحيث يمكن معرفة من يعمل ماذا، وأين، ومع من ولماذا أجل ؟.

3- **ميكنة أو أتمتة (Automate) الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:**

يعتبر توظيف الحاسب الآلي في إعداد وإدارة معلومات الموارد البشرية من الأمور الأساسية لتعظيم العائد من الإدارة في المنظمات المتقدمة، مع زيادة عدد العاملين وتوزيعهم جغرافيا (محليا أو عالميا)، وكثرة تخصصاتهم، وتنوع تدريبهم، وتعدد مساراتهم الوظيفية.

رابعا- الأتمتة وخدمة العميل لنفسه (Employee Self-Service ESS):

تتيح عملية أتمتة المعلومات أن يقوم الموظف بخدمة نفسه من خلال شبكة المعلومات التي تسمح له بالدخول إلى ملفه الإلكتروني والاستعلام عن الأمور التي تهمه مباشرة دخول الحاجة إلى سؤال العاملين في إدارة الموارد البشرية، ويترتب على تلك الخدمة عدة مميزات منها:

1- زيادة رضا العاملين.
2- زيادة الإحساس بالقدرة على إدارة الذات.
3- تقليل وقت الحصول على المعلومات.
4- تقليل عدد المعاملات مع إدارة الموارد البشرية.

الأتمتة وخدمة المدير (Manager Self-Service MSS):

تتيح عملية الأتمتة الفرصة للمدير أن يطلع على ملفات العاملين مباشرة، ومعرفة تطور أدائهم من خلال تقارير الأداء ومقارنتها عبر الوقت، وعبر الأقسام المختلفة.

بدائل العاملين (Staff Alternatives):

في إطار تخفيض النفقات، تقوم كثير من الشركات والمنظمات بالاستعانة بالشركات المتخصصة لتوفير العاملين اللازمين للقيام ببعض الخدمات (Outsourcing)، مثال قيام بعض الشركات بتقديم العاملين في مجال خدمات الأمن والنظافة، والتدريب، والاستشارات.

الرواتب:

يعد الراتب من أهم الأشياء المتعلقة بالموظف، فهو في نهاية الأمـــر يمثل حصيلة عمله المادي، ويرتبط بالراتب العديد من الأمور الأخـــرى مثل عدد ساعات وأيام العمل والخصومات، والضرائب، وغيرها..).

المزايا:

تتمثل بعض المزايا التي توفرها الوظيفة لدى منظمة ما في التـــأمين الصحي، علاج الأسنان، المعاش، إصابات العمل، العجـــز النـــاتج عـــن العمل (العلاج لأفراد الأسرة)، وقد تحتاج كل هذه الأمور إلـــى تحديـــد العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وطرف ثالث والذي يتمثل في المستشفى أو العيادة الطبية، وشركة التأمين، وإدارة المعاشات.

التعويض:

الراتب الأساسي، الأجور المتغيرة، بدل السكن، وبدل السيارة ، يضيف وجود النقابات العمالية تعقيد آخر على تحديد التعويض المناسب في ضـــوء القـــدرة التفاوضية لتلك النقابات مع إدارة المنظمة.

خامسا- علاقة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي :

يجب أن تهدف جل أعمال الموارد البشرية إلى تحقيق زيادة فعاليـــة وكفاءة أداء المنظمة (الهدف التطويري) وليس الأعمال الإداريـــة فقـــط (الهدف الإداري).

كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على كسب ثقة القيادة العليا في أنها يجب أن/و يمكنها العمل كشريك لوضع وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية (كشريك استراتيجي)–(الهدف الإستراتيجي).

القياس (Measure):

في كثير من الدول المتقدمة قد تم الصرف المالي بصورة كبيرة على الاستثمار في النظم الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية، ولكن في كثير من الحالات لا يتم استخراج الأشياء ذات المعاني المفيدة لتطوير أداء المنظمة، ومن ثم يثور التساؤل حول برامج إدارة الموارد البشرية وهل تؤدي إلى حدوث فارق في أداء المنظمة أم لا؟ وهذا ما يدعو القائمين على إدارة الموارد البشرية تبني العقلية الهادفة إلى قياس الأداء بصورة مستمرة، وفي هذا الإطار تم سؤال أحد خبراء الموارد البشرية عن تحديد كلمة واحدة تصف مسمى مدير إدارة الموارد البشرية الذي لا يعطي مؤشرات عن أداء العاملين والمنظمة فقال "جرسون – a waiter".

ومن الطرق التقليدية لقياس أداء الموارد البشرية:

- عدد العاملين في الموارد البشرية مقارنة بالعدد الإجمالي للعاملين في المنظمة.
- معدل دوران العمالة وهو ما يرتبط أيضا بالاختيار والتدريب والتحفيز.
- مدى فائدة نظام الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة (أثره على الأداء).

ومن المناهج الفعالة لقياس أداء الموارد البشرية تقسيم معلومات الموارد البشرية إلى أربعة أقسام على النحو التالي:

1- توزيع المعلومات (Information Distribution).

2- تقديم مقاييس (مؤشرات).

3- تحليل طيات المضمون.

4- تحليل علاقات والنماذج التنبؤية.

طرق القياس:

1- **توزيع المعلومات** (Information Distribution):

- مثل عدد من ترك العمل (معدل دوران العمل) خلال فترة معينة.
- مقارنتها بفترات آخرى.
- توزيعها على المناطق الجغرافية أو الأقسام.
- إذا أمكن معرفة من ترك العمل هل كان متميزا، أم لا.
- إذا كان متميزا هل من منافس واحد أو أكثر من منافس يتم استقطابهم.
- وما هي عوامل الاستقطاب؟
- مقارنة عوامل الاستقطاب (لدى الغير – المنافسين) ببرامج الاحتفاظ بالعاملين بمنظمتي.

2- قياسات الأداء (Metrics Delivery):

توفير معدلات أو مؤشرات للأداء (Key Ratios) بالنسبة لموضوعات محددة تمثل احتياجات القيادات العليا "راسمي السياسة العليا أو استراتيجية المنظمة".

توفير معلومات واقعية عن مؤشرات الأداء الحالية مع مقارنتها بمؤشرات الأداء المستهدفة، وتحديد الفروقات إن وجدت، وسبل معالجتها بصورة واقعية.

مثال إرسال رسالة تحذيرية لمسئول الإدارة أو القسم عندما يزيد معدل ترك العمل عن 10% :

- مثل توظيف بطاقة الأداء المتوازن لمقارنة الأداء المتوقع بالأداء الحالي.
- مثل توظيف بطاقة الأداء المتوازن لمقارنة التكلفة المالية (عنصر المالية) وعدد المقترحات أو الابتكارات أو المهارات الجديدة نتيجة التدريب (عنصر التعلم والإبداع).

تحليل طيات المضمون:

تقديم معلومات هامة لمتخذ القرار في الوقت الذي يحتاجها فيه (Just In Time Decision Support JITDSS)، مثل تقديم معلومات عن إجمالي الراتب الحالي الذي حصل عليه من تم تعينه في وظيفة مماثلة عند تعيين شخص جديد فيها (حتى نضمن المعاملة المتساوية داخل المنظمة).

3- تحليل العلاقات والنماذج التنبؤية:

يتمثل تحليل العلاقات في تحليل معلومات وظائف الموارد البشرية وتحليل معلومات أداء المنظمة ثم الربط بينهما من أجل التعرف على آثار

تطوير الموارد البشرية على أداء المنظمة، مثل تـأثير بـرامج الـتعلم والتدريب – التفكير الابتكاري- على اسـتحداث منتجـات أو خـدمات جديدة، أو تأثير زيادة معدلات ترك العمل على أرباح المنظمة.

ويتمثل توظيف النماذج التنبؤية بواسطة معلومات الموارد البشرية في وضع سيناريوهات مستقبلية مثل السيناريو التالي "انخفاض مدى رضـا الموظفين بمقدار 1% سيؤدي إلى زيادة عدم رضا العملاء بمقـدار 2% خلال ثلاثة أشهر"، وسيناريو آخر مثل "زيادة معدل ترك العمل بمقـدار 5% سيؤدي إلى انخفاض الأرباح بمقدار 10%.

4- التطابق أو التوافق (Align):

ويتحقق التميز من خلال العمل على محورين أساسين هما:

- المحور الأول- عمل القيادة العليا مع مسئول الموارد البشرية في عمل الشيء الصحيح (Doing the Right Things).
- المحور الثاني- عمل مسئول الموارد البشرية مع المشرفين والعـاملين من أجل عمل الشيء الصحيح بالصورة الصحيحة (Doing Things Right).

يتم عمل الشيء بصورة متميزة حينما يتم وضع الأهـداف بصـورة واضحة وتنفيذها بالقدر المطلوب، ولكن المشـكلة تقـع عنـدما يكـون العاملون ليس لديهم المعرفة الكافية أو الفهم التام للشيء المطلوب تنفيذه، أو المهارات اللازمة والحافز الكافي للقيام به.

ومن أجل تحقيق التميز يلزم أن تركز إدارة الموارد البشـــرية علـــى الأنشطة التالية:

1- تحسين عملية اختيار العاملين:

تبدأ أولى خطوات التميز من خلال استقطاب أفضل العناصـــر البشـــرية الموهوبة المتاحة في سوق العمل، والتي تتطابق معارفها ومهاراتها وقـــدراتها مع متطلبات الوظيفة (Job Requirements)، والقـــادرة علـــى التطـــور المهني مع زيادة المهام وتنوعها خلال الحياة الوظيفية (مثل الرغبة في الـــتعلم المستمر، والقدرة على التعلم الذاتي، وتوليد الدافعية أو الحافزية الذاتية).

2- التوصيل الواضح للأهداف التنظيمية:

يعد من الأمور الضرورية للتميز في الأداء توضيح الأهداف التي تتطلبها الوظائف المختلفة بالنسبة لشاغلي الوظائف لأنه مهمـــا عظـــم قـــدر موهبـــة وقدرات الموظف فلن يقدر على القيام بما هو مطلوب منه إلا من خلال فهمه أولا لما سيقوم بعمله، ولذلك فإنه يجب على المدير التنفيذي توضيح الأهـــداف المراد تحقيقها على مستوى المنظمة، وتوضيح كيفية وضع أهداف للوحـــدات بمعاونة الموظف الذي يشغلها حتى يضمن اتساق تلك الأهداف مـــع أهـــداف المنظمة.

3- تنمية مهارات وقدرات العاملين:

يتم تنمية مهارات وقدرات العاملين في ضوء مـــا تتطلبـــه المهـــام التـــي يمارسها شاغل الوظيفة حتى لا يكون هناك فجوة بين ما تتطلبه الوظيفة ومـــا هو متاح لدى الموظف، وفي حالة وجود تلك الفجوة يجب العمل على تداركها

بأسرع ما يمكن والعمل على ضمان عدم تكرارها في المستقبل من خلال التعليم والتدريب والتنمية بصورة مستمرة، وتتبنى كثير من المنظمات المتقدمة نموذجا متكاملا لنظام إدارة التعلم (A Comprehensive Learning Management System LMS).

4- تقديم برامج المكافآت بناء على الإنجازات:

كان في الماضي يتم تقديم المكافآت المتغيرة فقط للعاملين في مجال التسويق والمبيعات، والمدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، ولكن أصبح الأمر الآن يوجه بصورة شاملة ليضم كافة الوظائف المهنية حتى يمكن استخلاص أفضل النتائج من الموارد البشرية المتاحة، و تعويض كافة العاملين في المنظمة بأفضل صورة ممكنة.

بالإضافة إلى كافة الأنشطة المذكورة ، فإن على إدارة الموارد البشرية متابعة الأداء بصورة شاملة وضمان تحقيقه لأهداف المنظمة، والعمل بصورة لصيقة مع القيادات العليا لتنفيذ توجهاتها في حالات التغيير المختلفة مثل فتح أفرع جديدة، وشراء ودمج شركة أو شركات أخرى مماثلة.

سادسا- إدارة الأداء ومدخل التدريب المعتمد على القدرات :

تساهم برامج التدريب في سد الفجوة أو الفجوات في الأداء المرتبطة بالفجوات المعرفية والمهارية والقدراتية والاتجاهاتية، ويعد مدخل

التدريب المعتمد على القدرات من المداخل الملائمة لإنجاح تطبيق المؤسسات لبرامج الأداء، حيث إنها تعمل على تلبية الاحتياجات لمجالات التحسين المرتبطة بأداء العاملين من منظور نموذج الجدارة في الأداء.

ويتمثل التدريب المبني على القدرات Competency Based Training في تعلم وإجادة معارف واتجاهات ومهارات محددة.

وتعني القدرة هنا "ممارسة مهارة معينة بمستوى معياري محدد"، كما تعني المهارة "المهمة أو مجموعة من المهام تمارس على مستوى معين من التخصص أو المهنية".

1. **فوائد التدريب المبني علي القدرات أو المهام** Advantages of CBT:

تتمثل فوائد التدريب المبني على القدرات أو المهام في مجموعة من الفوائد يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- التركيز على نجاح كل مشارك.
- التمتع بالقدرات اللازمة للقيام بواجبات الوظيفية.
- البناء على الثقة المنبعثة من النجاح.
- تسهيل التعليم، وليس فقط نقل المعلومات.
- توفير الوقت اللازم للأفراد ومجموعات العمل الصغيرة.
- التركيز على تقييم مدى التمتع بالمهارات اللازمة للقيام بالوظيفة.

2- ضوابط التدريب المبني علي القدرات Limitations of CBT:

تتمثل أهم ضوابط التدريب المبني على القدرات فيما يلي:

- يحتاج المدربون للتدريب والإعداد المستمرين.
- يتطلب تحديدا واضحا وشاملا للقدرات المهارية الضرورية للوظيفية.
- تتطلب المادة التدريبية تصميما خاصا، كما يتطلب التدريب عليها مدخلا أو مداخل تدريبية خاصة تتلائم مع طبيعتها.

3- خصائص برامج التدريب المبني على القدرات Characteristics of CBT Programs:

وتتمثل أهم خصائص برامج التدريب المبني على القدرات فيما يلي:

- يتم اختيار القدرات بعناية.
- تحديد المعارف اللازم إكسابها لدعم ممارسة المهارات المرتبطة بالقدرات التي يتم اختيارها.
- تصميم المواد التدريبية لدعم اكتساب المعارف، والاتجاهات، والمهارات.
- يجب مع نهاية التدريب أن يكتسب المتدربون المهارات التي تم تدريبهم عليها.
- تعتمد سرعة التعلم على سرعة المتعلم.
- مرونة وتنوع مناهج أو مداخل التدريب.
- تسنح الفرصة لاجتياز التدريب عندما يظهر التقييم القدرات التي أصبح المتدرب يتمتع بها نتيجة لتدريبه.

4- بعض المفاهيم الأساسية التدريب المبني علي القدرات:

يقوم التدريب المبني على القدرات علـــى مجموعـــة مـــن المفـــاهيم الأساسية والتي يتمثل أهمها في ثلاثة مفاهيم أساسية، يمكن عرضها على النحو التالي:

4-1- اكتساب المهارة Skill Acquisition:

تمثل عملية اكتساب المهارة المرحلة الأولية للتدريب المعتمـــد علـــى القدرات، حيث يجب أن يجري لقاء تـــدريبي أو أكثـــر للتـــدريب علـــى ممارسة المهارة، خاصة في حالة إذا ما كانت هناك خطوات مرتبة لأداء المهارة المستهدفة من التدريب.

وهنا تصبح المساعدة والتوجيه ضرورتين لضمان التحقق من صحة ممارسة المهارة أو النشاط محل التدريب.

4-2- القدرة المهارية Skill Competency:

تمثل القدرة المهارية المرحلة المتوسطة – من التدريب المبني علـــى القدرات– لتعلم المهارة أو النشاط محل التدريب، حيث يقـــوم المتـــدرب بممارسة الخطوات اللازمة لأداء المهارة بصورة مرتبـــة، ويلاحـــظ أن المتدرب خلال تلك المرحلة لا يتقدم من خطوة إلـــى أخـــرى بالكفـــاءة المطلوبة لأن ذلك لا يحدث إلا في مرحلة تالية (وهي المرحلـــة الثالثـــة لاكتساب مهنية المهارة).

4-3- مهنية المهارة Skill Proficiency:

تمثل مهنية المهارة المرحلة النهائية – من مراحل التدريب المبني على القدرة – لتعلم المهارة أو النشاط محل التدريب، حيث يقوم المتدرب بممارسة المهارة بكفاءة ودقة (وبخطواتها المتتالية في حالة احتوائها على أكثر من خطوة).

دور المدرب في النظام المعتمد على القدرة: [(9)]

ينصب دور المدرب بصورة جوهرية في عملية التدريب المبني على القدرات في تحديد ما هي قدرات المتدرب على التعلم في أي وقت، ومن ثم تقديم الأنشطة التدريبية والتنموية بصورة واضحة ومنطقية حتى يصبح المتدرب قادرا على الأداء المطلوب منه عند قيامه بالمهام المسندة إليه.

ويجب أن يقدم النظام القائم على القدرات الطرق التدريبية اللازمة لتدريب العاملين ليصبحوا قادرين على الإنتاج من خلال وظائفهم بصورة آمنة وفعالة وذات كفاءة.

ويأخذ هذا الأمر أهمية كبيرة نظرا للتغييرات التي تحدث في مناخ العمل، ونقص العمالة الماهرة، والتقدم التكنولوجي، وزيادة المنافسة العالمية، والمبادرات القومية للقيام بهذا الدور على المستوى الإقليمي.

---

[9] - Tom Bartridge, GACSO, Trainer's role in a competency-based system.

وعلى المدير أن يقوم بوضع البرنامج التدريبي ذي الأهداف الواضحة والهيكلية الملائمة لكافة المشاركين في عملية التنمية، ومن هنا يأتي الدور الهام للتركيز على الذين يقع على عاتقهم إنجاح النظام المعتمد على القدرات المدرب والمتدرب.

ومن أجل ذلك، فيجب على المدرب التأكد من أن كل متدرب يتفهم ما هو مطلوب منه، وكيف سيقوم به، وما هو المعيار أو المعايير التي ستستخدم في قياس وتقييم جهوده. ومن هنا نضع الآن مجموعة الخطوات اللازم على المدرب اتباعها لتطبيق نظام التدريب المعتمد على القدرات:

1- وضع جدول للجلسات التدريبية:

على المدرب مراجعة مقدرة المتدرب ومقارنتها بالمتطلبات العملية والواقعية من أجل تحديد الوقت المناسب للأنشطة التدريبية العملية.

2- تنفيذ الأنشطة التدريبية:

على المدرب بدء الجلسة التدريبية بشرح أهداف الأنشطة التدريبية للمتدربين وشرح لماذا يحتاجون إلى معرفة ما هو موجود في الملف التدريبي.

تقع أهمية كبيرة على دور المدرب في إنجاح النظام المعتمد على القدرات، حيث إن المدرب هو الذي يقوم بمتابعة المتدرب أثناء عملية التدرب.

3- تخطيط التدريب:

يجب أن يقرر المدرب ما هي الأنشطة التي سيقوم بها المتدرب مع وضعها في سياق مماثل لما يقوم به المتدرب من مهام عمله اليومي وخاصة وضعها في تسلسل منطقي، ومراعاة ملاءمتها وتوافقها مع القوانين واللوائح المنظمة للعمل.

ويجب على المدرب جعل المتدرب يقوم بالأنشطة التدريبية تحت ملاحظته المباشرة حتى يضمن أن المتدرب تعلم كيفية أداء الشيء المستهدف من التدريب بالطريقة الصحيحة وعدم تركه ليقوم بذلك بمفرده واكتشاف الطريقة الصحيحة من خلال ذلك، لأنه يعد من الأفضل تعلم الطريقة الصحيحة لأداء المهام من أول مرة عن تعلمها بطريقة خاطئة ثم تصحيحها فيما بعد.

وبعد أن يمنح المتدرب الوقت الكافي لممارسة ما تدرب عليه من مهام قبل الشروع في تقييم أدائه، وبالطبع يدخل في تقدير الوقت اللازم لذلك مقدرة المتدرب وطبيعة ودرجة تعقيد المهام التي يتدرب عليها.

4- تقييم التدريب:

يمثل التدريب نوعا من أنواع الأداء الإداري، ولذا يجب إخضاعه لعملية التقييم حتى يمكن التأكد من مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه، والعمل على تطويره بصورة مستمرة، ولذلك يجب توظيف الطرق المتعددة لتقييم التدريب، مثل: الاختبارات المكتوبة، المقابلات، الملاحظة، نماذج العمل،

والتقارير. فعلى سبيل المثال، تستخدم الملاحظة والمقابلة في التعرف على ما يقوم به المتدرب من حيث التسلسل والجودة والتدخل فقط بالسؤال للتأكد من أن كافة الأمور تسير على ما يرام في ضوء الهدف المحدد لها.

5- توثيق الأنشطة التدريبية:

وفي النهاية يجب أن يقوم المدرب بتوثيق أنشطة التدريب، ونتائج تقييم التدريب، وتستخدم في عدة أغراض ولكن أهمها تقييم المتدرب، وحفظها في ملفه لمتابعة تطوره المهني، وخاصة إذا كان التدريب يتم من خلال أكثر من مدرب، وهذه الحالة يبني المدرب اللاحق على ما تم تحقيقه مع المدرب أو المدربين السابقين.

6- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل استراتيجي في ظل مدخل التدريب المبني على القدرات:

إن الحديث عن التوجه أو الفكر الاستراتيجي للمنظمات ينصب بصورة جوهرية على عدة عناصر هامة مثل: [10]

1- الغرض (Purpose):

هو الهدف الذي أنشئت من أجله المنظمة، والمرتبط بعملية الإجابة عن التساؤل المتمثل في ما الأسباب والدواعي التي أدت إلى إنشاء المنظمة؟

---

[10]- دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الإستراتيجي (بين النظرية والتطبيق)، أكاديمية شرطة دبي، دبي، 2003م، ص 26-27.

2- **الرسالة** (Mission):

تتمثل الرسالة في مفهوم أكثر اتساعا من مفهوم الغرض، حيث إنه يشمل العناصر التالية:

- الغرض الذي من أجله أنشئت المنظمة،
- الحقل الذي تعمل فيه المنظمة،
- القيم الموجهة للمنظمة لتحقيق مهمتها.

3- **الرؤية** (Vision):

تتمثل رؤية المنظمة في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الاستراتيجية، وما تتضمنه من غرض أو أغراض للمنظمة.

4- **القيم** (Values):

تتمثل القيم الاستراتيجية في ماهية القيم، أو المبادئ التي سوف توجه العمل بالمنظمة؟، مثل الأسس العلمية، القواعد ذات الطابع التطبيقي، والأمانة، والعمل الجماعي، والابتكار، والتفرد، والريادة.

5- القدرة أو الامكانية الاستراتيجية (Strategic Capability):

تتمثل القدرة الاستراتيجية بالمنظمة في مدى قدرتها علي مواجهة المتغيرات التي تحدث في مناخها، بمعني القدرة علي تلبيه الاحتياجات المتغيرة للمناخ، بما يسمح بنجاح المنظمة بصورة مستمرة، وبما يحقق الغرض من إنشائها.

6- التخطيط (Planning):

يتمثل التخطيط في اختيار مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل من خلال مجموعة من الأنشطة.

وهنا يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يتم التخطيط له في ضوء القدرات المطلوب توافرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي، وبالتالي يمكن للمسسة تحقيق أهدافها المنبثقة من غرضها، ورسالتها، ورؤيتها، وقيمها، بالإضافة إلى ضمان تمتعها بالقدرات الاستراتيجية، وهذا ما يجعل مدخل التدريب المبني على القدرات وتحديد الاحتياجات التدريبية مدخلا مناسبا لتبني الفكر الاستراتيجي بالمنظمات، فعلى سبيل المثال، فإنه يجب التركيز عند وضع البرامج التدريبية على القدرات اللازمة لتوفير العوامل الحرجة للنجاح Critical Success Factors في المنظمة التنافسية – وهي العوامل الأكثر تأثيرا في نجاح المنظمة وهي بصدد تحقيق أهدافها – كالقدرة على الابتكار، وحل المشكلات، والتوجه نحو العمل الجماعي، وذاتية التحفيز، وإنجاز العمل.[(11)]

7- الخطوات الأساسية لإعداد برامج التدريب المعتمد على القدرات في ظل الفكر الإستراتيجي للمنظمة:

تمر عملية إعداد برامج التدريب المعتمد على القدرات بعدة خطوات، تتمثل فيما يلي:

7-1- تحديد القدرات المطلوبة للوظيفة.

[11] - المرجع السابق، ص 99.

7-2- التعرف على الأهداف التدريبية.

7-3- تحديد المخرجات التدريبية.

7-4- تصميم الأنشطة والمعايير التدريبية لتقييم المخرجات التدريبية.

7-5- وضع الإجراءات اللازمة لإجادة المتدربين القدرات المستهدفة من البرامج التدريبية.[12]

وتشير القدرة إلى المعارف والمهارات أو الممكنات(Knowledge, Skills or Abilities- KSAs) اللازمة للقيام بعمل ما وفق معايير محددة، فعلى سبيل المثال، يعتبر التخطيط الإستراتيجي قدرة من القدرات التي يمكن التدريب عليها، بما تحتويه من تحديد الرؤية، وصياغة الرسالة، ومراعاة القيم، ووضع الأهداف، في ظل تحليل كامل للمناخ الذي تعمل به المنظمة. وتحدد القدرات في ضوء مراجعة وصف الوظيفة (Job Description) أو الوظائف للموظفين المراد تدريبهم، والتعرف على الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية والقدرات الحالية.[13]،[14]،[15]

12- Competency-based Training Tutorial, JGN Consulting, page 3 at: http://home.att.net/~jnimmer/Competency.htm

13- المرجع السابق

14- المرجع السابق، نفس الصفحة.

15- لمزيد من المعلومات عن إدارة المعرفة، راجع مقالنا حول "إدارة المعرفة وتطبيقاتها الأمنية"، مجلة الفكر الشرطي، العدد رقم 55، ص، 2005م.

العلاقة بين تحليل مناخ المنظمة وقدرتها الاستراتيجية:

قد يظهر الاحتياج التدريبي عند تحليل المناخ الخارجي للمنظمة، بما يتضمنه من فرص ومخاطر، وتحليل مناخها الداخلي بما يحتويه من نقاط قوة وضعف، لأنه تتاح الفرصة للمقارنة بين الوضع الحالي للمنظمة وما هو متوافر بها من قدرات، الوضع الذي يترتب على تغير البيئة الخارجية، والداخلية لها، فإذا ما وجد فارق بينها، فإنه في هذه الحالة تكون المنظمة في احتياج إلى التحرك لوضع جديد.[16]

وفي ضوء التناول السابق لموضوع تحديد الاحتياجات التدريبية، تظهر أهمية الربط بصورة مستمرة بين تلك الاحتياجات وإدارة الأداء وأهمية توافر الرؤية الاستراتيجية للتدريب بصفة عامة، وبالقدرات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي للمنظمة بصفة خاصة، حتى تقدر المنظمات على الحفاظ على مرونتها الاستراتيجية في مواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة في مناخها.

سابعا- إدارة الأداء وتحسين أداء فرق العمل:

تهدف إدارة فرق العمل الناجحة إلى دعم التعاون لتسهيل تحقيق الأهداف وزيادة التصميم من قبل أعضاء فريق العمل على تحقيقها. ويتطلب ذلك القيام بما يلي:

16– دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، أكاديمية شرطة دبي، دبي، 2003م، ص 214.

1- تيسير التعاون، والشعور بالفخر وتنمية روح الفريق.
2- تشجيع التشارك المعرفي وتناقل الأفكار بين أعضاء فريق العمل.
3- دعم تصميم أعضاء فريق العمل على تحقيق الأهداف.
4- التعاون من أجل تحديد المخرجات ومسئوليات العمل لأعضاء فريق العمل.
5- التقدير والمكافأة لإنجازات فريق العمل.

وكل هذا يتطلب العمل على زيادة مهارات فريق العمل من خلال مايلي:

6- دعم القدرة على الاتفاق على العمل.
7- التعرف على العادات التي تعرقل عمل الفريق والعمل على إزالتها واستبدالها بأساليب تدعم عمل الفريق.
8- إعادة هندسة الإجراءات وإدخال التعديل التنظيمي اللازم لدعم فريق العمل.
9- جعل فريق العمل يعلم أن المدير يعرف ويقدر ما يحققونه من إنجازات.
10- دعم فريق العمل بالسلطة الكافية لتحقيق أهدافه.
11- تقديم التغذية الراجعة مع تقدير الأفراد اللذين يقومون بأدوارهم بأفضل صورة ممكنة ضمن فريق العمل.
12- ملاحظة ميسري العمل للفرق المتميزة وتبني أساليبهم وطرق تواصلهم مع أعضاء فرق العمل.
13- إجراء المقابلات مع أعضاء فرق العمل المتميزة والتعرف عن قرب منهم على أهم الأساليب التي يتبعونها والعمل على الاستفادة منها.

14- المعاونة في إدارة اجتماعات فرق العمل والعمل على أخذ النصح من قائد وأعضاء فريق العمل.
15- التعرف على أفضل أداء لأعضاء فريق العمل والمكافأة عليه.

ثامنا- المعايير القانونية لتقييم الأداء :

تتطلب عملية تقييم الأداء الفعالة أن تتبني المؤسسة مجموعة من المعايير القانونية لضمان موضوعية التقييم، ونذكر هنا مجموعة من تلك المعايير التي تحقق ذلك وعلى النحو التالي:

1- يجب تقييم أداء الموظف في ضوء العناصر المرتبطة بجوانب عمله.
2- يجب إبلاغ الموظف بما هو متوقع منه، وبالمعايير التي سيتم بناء عليها تقييم آدائه.
3- يجب أن يتم توثيق خطوات عملية التقييم.
4- يجب التدريب والتأكد من توافر المهارات اللازمة لعملية تطبيق خطوات تقييم الأداء.
5- يجب على المدراء الاحتفاظ بصور من تقارير الأداء لمتابعة تطور أداء الموظف.
6- يجب على المدراء التحلي بالموضوعية من خلال تقديم التغذية الراجعة للموظف وبصورة دورية خلال فترة تقييم الأداء.
7- يجب مراجعة تقارير تقييم الأداء بواسطة الإدارة العليا أو لجنة عليا.
8- يجب على المؤسسة تبني إجراءات محددة يقوم من خلال الموظف بتقديم الملاحظات أو الالتماس من التقرير الصادر بشأنه.

9- عندما يتم الاعتماد على تقرير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات فيجب مراعاة النظامية، فعلى سبيل المثال، عندما يحصل الموظف على مكافآت أعلى من غيره فإنه يجب أن يكون قد حصل على تقدير أعلى من ذلك الغير.

تاسعا- إدارة الأداء وإدارة الحوافز :

تركز إدارة الحوافز على تصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تحفيز العاملين بعدالة ومساواة بصورة منتظمة طبقا لقيمتهم للمنظمة أي بالنسبة للقيمة التي يضيفونها للأرتقاء بأداء المنظمة، ولذلك تهدف إدارة الحوافز إلى تحسين أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد بها، وبالتالي فهي تعد من المحاور الأساسية لإدارة الموارد البشرية. [17]، [18]

وتسعى إدارة الحوافز في المؤسسات الحديثة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- دعم تحقيق استراتيجية المنظمة.
- الربط بين الحوافز وما يقوم به الفرد وما يحققه.
- ترتبط بسياسات تطوير العاملين.

---

[17] - Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resources Management Practice, 9th edition, Kogan Page, London, 2004, page 613.

[18] – لمزيد من المعلومات عن القيادة والتحفيز وبناء فرق العمل: يراجع مؤلفنا: القيادة التوجه الاستراتيجي، والتدريب، وإدارة المواهب، والإبداع، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإصدار رقم 143، 2008م.

- تطوير وتوثيق العلاقة مع العاملين وتعميق الشعور بالعقد النفسي (لتنمية الولاء).
- تعظيم تأثير الحوافز سواء الحوافز المالية وغير المالية.
- ترتبط بفلسفة إدارة المنظمة وغرس ودعم قيمها الأساسية.
- ترسيخ مفهوم الحوافز بمقدار العطاء عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري وبالتالي التحفيز بناء على قياس العائد على الاستثمار فيه.
- التركيز على تطوير مهارات وقدرات العاملين من أجل زيادة الموارد المتاحة كإمكانات للمنظمة.

ولتحقيق التميز المؤسسي يجب الربط بين إدارة الحوافز وتوجهات المؤسسة الاستراتيجية، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- الربط بين الحوافز والأنشطة التي تدعم تحقيق استراتيجية المنظمة.
- الربط بين الحوافز ودور الفرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- العمل على تكامل برامج التحفيز داخل المؤسسة مع ربطها بالتوافق الرأسي والأفقي لمختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة.
- دعم المسارات الوظيفية التي تساعد المؤسسة على توفير الموارد البشرية اللازمة لتطوير المؤسسة والمحافظة على تحسين الأداء بصورة مستمرة.
- التركيز على تطوير مهارات وقدرات العاملين المرتبطة بعناصر الأداء الحرجة للمؤسسة.

عاشرا- إدارة الموارد البشرية من منظور التميز المؤسسي الأوروبي:

ترتبط عملية إدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة في إطار نموذج تميز الأداء المؤسسي بتطبيق معياري الموارد البشرية ونتائج الموارد البشرية، ولكنها ترتبط بباقي المعايير بصورة أو أخرى بعمل الموارد البشرية مثل دور القيادة في تمكين الموارد البشرية، وإتاحة الفرصة لها للمشاركة في وضع وتطوير وتحديث السياسة والاستراتيجية، وتطوير وتحسين العمليات:

1- معيار الموارد البشرية :

يركز هذا المعيار على كيفية قيام الإدارة بتخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة الموارد البشرية، وكيفية التواصل معها بما يضمن إطلاق قدرات وطاقات الأفراد وفرق العمل، وبما يمكنها من التميز في خدمة المتعاملين والإنجاز الفعال للمهام .ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:

-1-1- كيف تقوم الإدارة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية استنادًا لسياسات واستراتيجيات شاملة، من حيث المنهجيات التي تطبقها بما يضمن توافقها ومواءمتها للخطط في هذا المجال وتوظيف الأكفأ والاستناد إلى استبيانات لقياس اتجاهات الموظفين في إطار تخطيط المسار الوظيفي وسعي دؤوب للتحسين في هذا المجال.

-1-2- كيف تقوم الإدارة بتحديد وتطوير مهارات وقـدرات المـوارد البشرية وفق أساليب قائمة على التصنيف وربـط التـدريب بحاجاتـه لتعزيز كفاءة الموارد البشرية ومبادرات التعلم المستمر وتوفير ظروف مشجعة لها، مع مراجعة نتائج الأعمال في هـذا السـياق وتقيـيم أداء الموارد البشرية بكفاءة.

-1-3- كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية باتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة وفتح الفـرص للمبـادرة وتشـجيعها وتفويض الصلاحيات وروح الفريق.

-1-4- كيفية الاتصال والحوار بين الإدارة ومواردها البشرية باستخدام قنوات الاتصال التي تلائمها بما يشجع على إبداء الرأي البناء والتعرف على أفضل الممارسات المتفوقة وتطبيق نظم التظلم الوظيفي.

-1-5- كيفية الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشـرية علـى جميـع المستويات ومكافأتها وتقديرها وزيادة الوعي في مجال السلامة والصحة المهنية والمجالات الاجتماعية والإنسانية في إطـار الـولاء والانتمـاء للإدارة.

-1-6- مدى التزام الإدارة بعملية التوطين وفق خطط ومنهجيات للجذب والتوظيف والتنمية للموارد البشرية المواطنة وفـرص التقـدم الـوظيفي والمهني وبما يشجع المواطنات على المزيد من البذل.

2- معيار نتائج الموارد البشرية:

يركز هذا المعيار على نتائج الإدارة المتعلقة بالموارد البشرية ومستويات رضاءهم، ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:

2-1- مقاييس رأي الموارد البشرية: تشمل مقاييس رأي الموارد البشرية مجموعة من النقاط الرئيسية والتي منها مستوى الحفز والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية والشفافية.

2-2- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية : تمثل مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية مجموعة من المؤشرات للإدارة من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بأداء الإدارة المتعلق بالموارد البشرية حسب طبيعة عمل الإدارة، ولذلك فإن هذا المعيار يتضمن مجموعة من مؤشرات الأداء الفرعية والتي يتمثل البعض منها في الإنجازات والتحفيز والمشاركة ومستويات الرضا والخدمات المقدمة للموارد البشرية، ومعدلات دوران العمالة.

الفصل الرابع

استراتيجية المنظمة وإدارة الأداء والاتجاهات الحديثة

(بطاقة الأداء المتوازن ، والسجمات الست ، ونموذج رادار للتميز المؤسسي)

أشرنا من قبل إلى أهمية أن تتضمن برامج إدارة الأداء منهجيات لتحقيق التوافق الاستراتيجي المؤسسي الرأسي والأفقي، ومن تلك المنهجيات الداعمة لتحقيق التوافق الإستراتيجي العمل على إحداث التوافق بين جميع مقاييس الأداء على المستويين الرأسي والأفقي بالمؤسسة حتى يمكنها أن تعمل بصورة تكاملية ومركزة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو الأمر الذي يعنى أن يتم تركيز جهود كافة العاملين على جميع المستويات التنظيمية على تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وهو ما يطلق عليه التوافق الرأسي، كما أن الأمر يعني أيضا إحداث التكامل بين جميع نطاقات العمل للأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسسة، وهو ما يطلق عليه التوافق الأفقي. [19]

وإذا كان هذا هو الوضع بالنسبة للتوافق الاستراتيجي المؤسسي بالنسبة لمقاييس الأداء، فإنه بالطبع يحدث من باب أولى في مجال العمل المتعلق بطرق وأساليب ونظم العمل، والتي تعتمد على ما يطلق عليه بمنهجيات العمل.

إدارة الأداء والاتجاهات الحديثة في الإدارة :

نقدم هنا نموذجين للإدارة الحديثة المتعلقة بإدارة الأداء، وهما كما يلي:

---

[19] - Performance-Based Management Handbook, ibic, page 17.

أولا- بطاقة الأداء المتوازن:

نتعرض هنا لبطاقة الأداء المتـوازن كمـدخل لإدارة الأداء المؤسسـي، ونستعين هنا بمجموعة من الشرائح التدريبية والتي تم توظيفها في أحد البرامج التدريبية بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، والتي توضح كيفية التـدريب علـى تحديد جوانب العمل الرئيسية للإدارة، وكيفية توفير قياسات ومؤشرات داعمة لها لضمان تحقيق التوافق الاستراتيجي لجوانب العمل الرئيسية للمؤسسة مـع استراتيجيتها العامة والتي يتم التعبير عنها من خلال المكونات الاسـتراتيجية المتمثلة في الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى توظيف بطاقة واحدة تجمـع الأهـداف ومقاييسها والنتائج التي يجب أن تترتب على تحقيق تلك الأهداف والمرتبطـة بجوانب الأداء المؤسسي بصورة متوازنة، والتي تعتبر أكثر أهمية بالنسبة لها، والتي تتمثل في:

- العميل (كيف يرانا العميل؟ العميل الخارجي والداخلي).
- الأعمال الداخلية (ما الذي نقوم به؟ هل يمكن تطوير طريقة العمل).
- الابتكار والتعلم (كيف يمكننا التحسين المستمر لما نقوم به؟).
- المالية (ماذا نفعل من أجل أصحاب المصلحة والمعنيين؟).

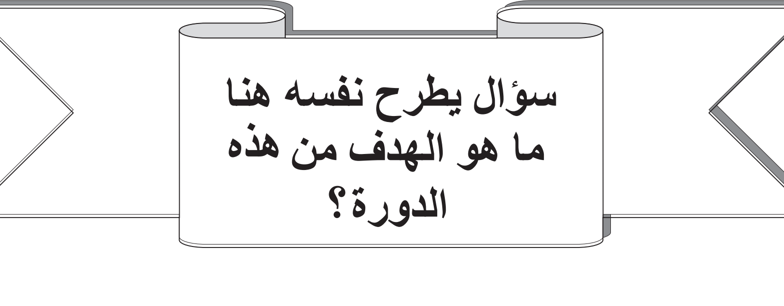
بطاقة الأداء المتوازن
Balance Score Card BSC

إعداد

دكتور/ عبد الكريم درويش

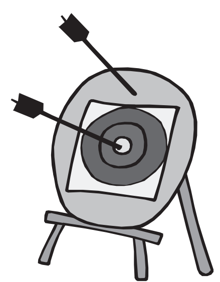
الخبير بمركز بحوث الشرطة

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB









Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB



DDSKMB

رؤية شرطة الشارقة

-أن تصبح القوة الشرطية الأكثر فعالية ميدانيا فى واحد من أكثر البلدان أمانا فى العالم، ونتميز بما يلى:

- الاستجابة لاحتياجات مجتمعنا.

- أن تكون لها مثل عليا وأن تتمع بالنزاهة.

- أن يكون منتسبوها متحفزين للعمل ومدربين بشكل كاف.

- ان تشجع على الابتكار.

- أن تكون فعالة وفاعلة بكلفة مبررة.

بطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard -BSC)

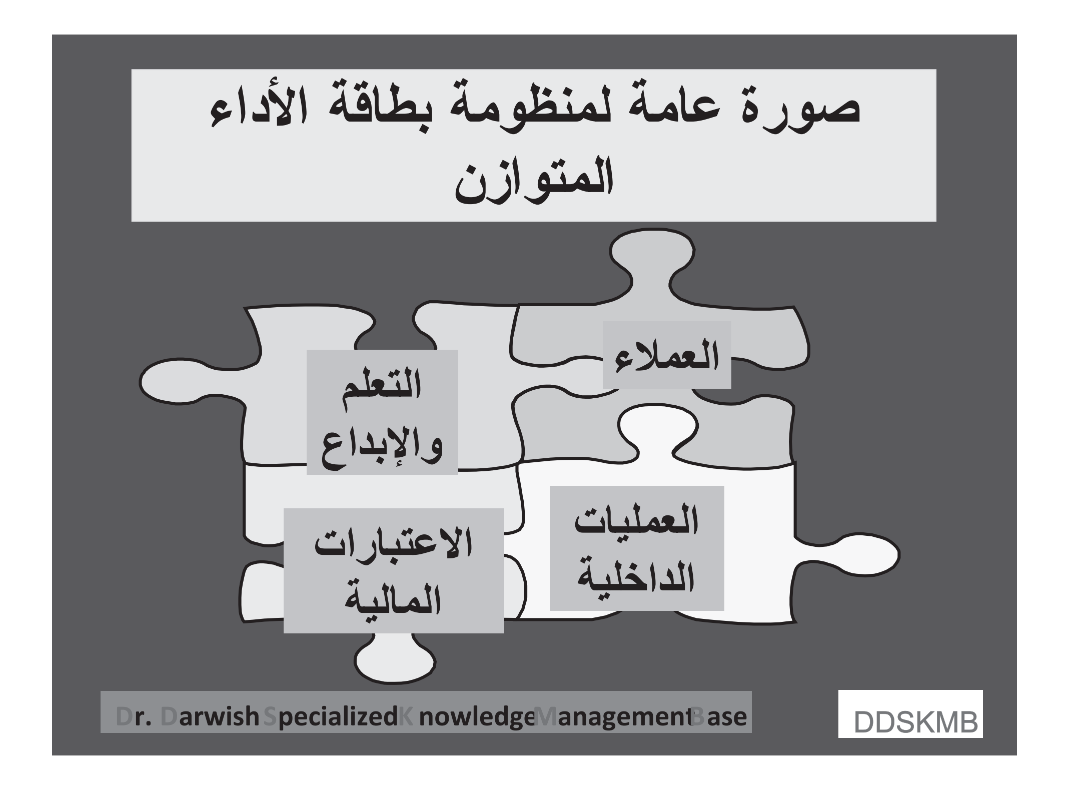
كنموذج حديث لإدارة الأداء والتميز المؤسسي

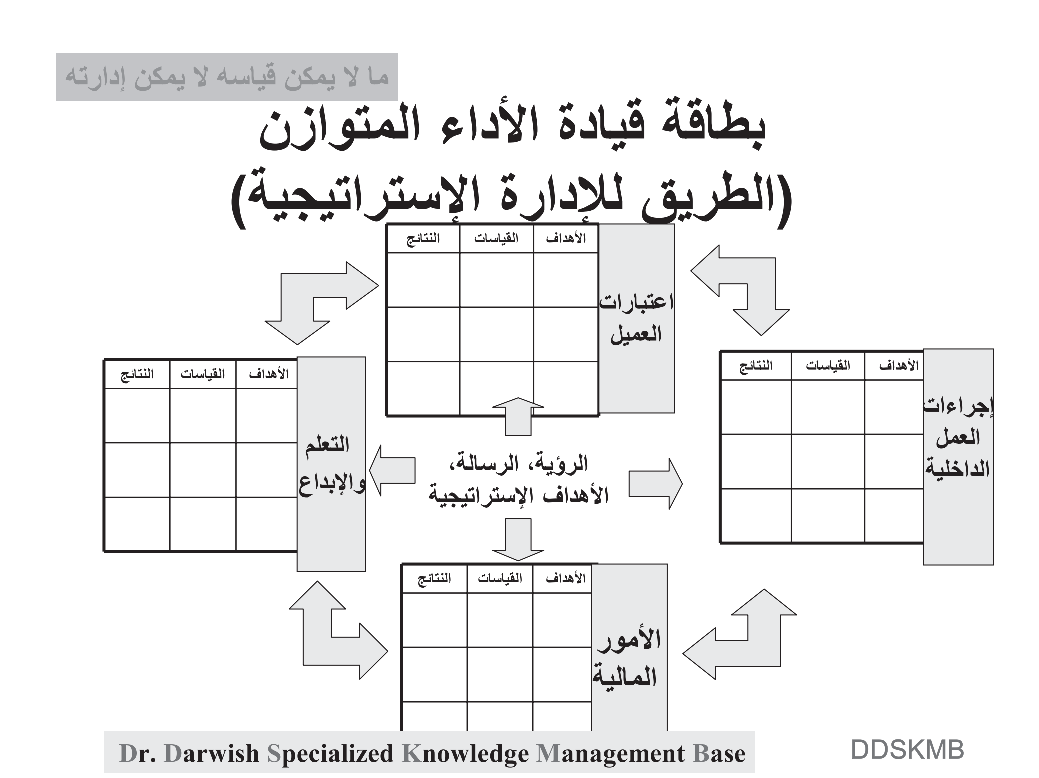
نشأة وجوانب عمل بطاقة الأداء المتوازن:

- النصح بكيفية التغلب على مشكلات النظم السابقة التى تتخلص فى أنه "ليس هناك طريقة متكاملة لإدارة المنظمات"- مشكلة شركة متورولا – استراتيجية مقاس واحد للكل One Size Fits All Strategy.
- بعد ذلك، أصبح الكل ينادى بالتركيز على العميل.
- كما أصبح الكثير أيضا يتحدث عن التعلم والنمو.

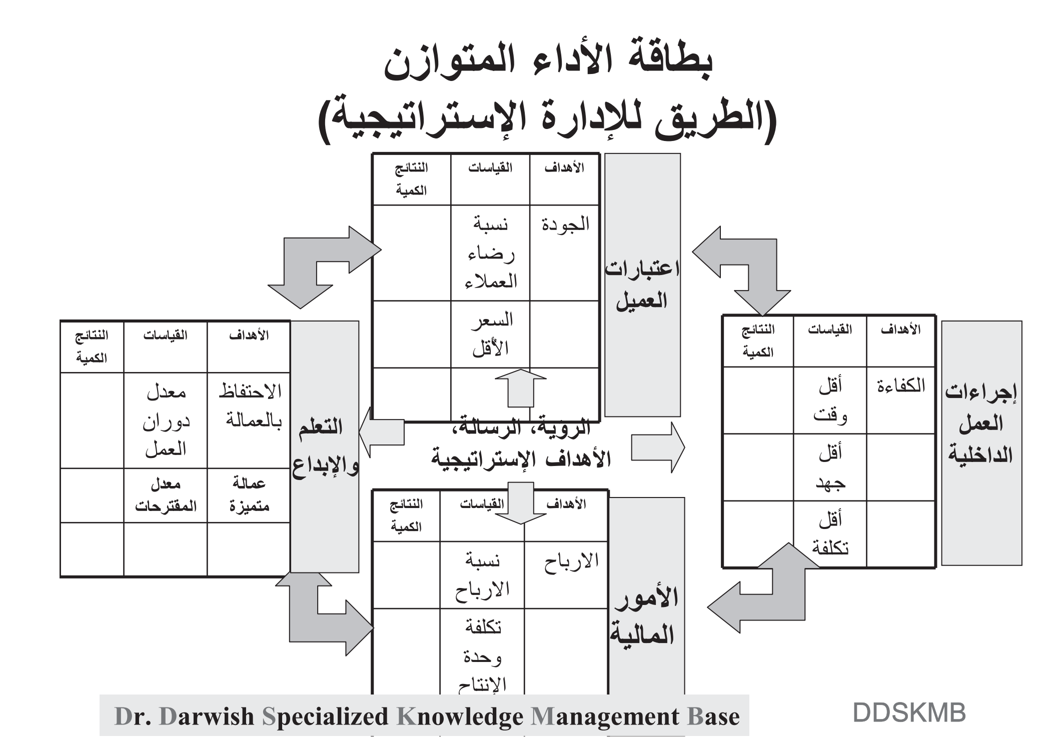
جوانب عمل بطاقة الأداء المتوازن:

- ومن هنا ظهر الاهتمام ب:
- الاعتبارات (الجوانب) الأربع لبطاقة الأداء المتوازن:
- العميل (كيف يرانا العميل؟ العميل الخارجى والداخلى).
- الأعمال الداخلية (ماذا نقوم به؟ هل يمكن تطوير طريقة العمل).
- الابتكار والتعلم (كيف يمكننا التحسين المستمر لما نقوم به؟).
- المالية (ماذا نفعل من أجل أصحاب المصلحة والمعنيين؟).


صورة عامة لمنظومة بطاقة الأداء المتوازن
العملاء
التعلم والإبداع
العمليات الداخلية
الاعتبارات المالية
Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base
DDSKMB



تحتوي الجوانب الأربع لبطاقة الأداء، محاور فرعية تـرتبط بالأهـداف والقياسات التي تدل على مدى تحقق تلك الأهداف، بالإضافة إلى النتـائج المرتبطة بتحقيقها.



شريحة تشمل الجوانب الأربع لبطاقة الأداء، والمحاور الفرعيـــة التـــي ترتبط بالأهداف والقياسات التي تدل على مدى تحقــق تلــك الأهــداف، بالإضافة إلى النتائج المرتبطة بتحقيقها.

بطاقة الأداء المتوازن
(الطريق للإدارة الإستراتيجية)

الرؤية، الرسالة،
الأهداف الإستراتيجية

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته

	الأهداف	القياسات	النتائج الكمية المستهدفة
العملاء	زيادة رضاء العملاء (الرؤساء المباشرين، الزملاء، المرؤوسين).	- نسبة زيادة الرضاء.	- زيادة رضاء العملاء بنسبة 10% من 80% إلى 90%

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base

DDSKMB

شريحة توضح كيفية وضع الأهداف في مجال رضا العمــلاء وقياســها وتحديد النتائج التي يجب الوصول إليهــا وتوثيقهــا فــي بطاقــة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن
(الطريق للإدارة الإستراتيجية)

الرؤية، الرسالة،
الأهداف الإستراتيجية

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته

	الأهداف	القياسات	النتائج
العمليات الداخلية	تحسين الخدمة (الخدمة المتميزة).	تقليل زمن أداء الخدمة (تقليل الزمن اللازمكتابة تقرير لتطوير العمل).	بدلا من أسبوع إلى ثلاثة أيام، أو من ثلاثة أيام إلى يوم واحد (حسب طبيعة العمل).

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base

DDSKMB

شريحة توضح كيفية وضع الأهداف في مجال العمليات الداخلية وقياسها وتحديد النتائج التي يجب الوصول إليها وتوثيقها في بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن
(الطريق للإدارة الإستراتيجية)

الرؤية، الرسالة،
الأهداف الإستراتيجية

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته

	الأهداف	القياسات	النتائج
التعلم والابداع	معرفة ما يؤثر فى رضاء العملاء	تقليل زمن الخدمة (سرعة الأداء)	تقليل زمن الخدمة بمقدار 25%.
	التدريب لإرضاء العملاء	عدد ساعات التدريب على سرعة الأداء	زيادة عدد ساعات التدريب لكل موظف بمقدار أربعين ساعة سنويا.
	تحديد مجالات للتحسين فى الأداء		

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base

DDSKMB

شريحة توضح كيفية وضع الأهداف في التعلم والإبداع وقياسها وتحديــد النتائج التي يجب الوصول إليها وتوثيقها في بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن
(الطريق للإدارة الإستراتيجية)

الرؤية، الرسالة،
الأهداف الإستراتيجية

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته



	الأهداف	القياسات	النتائج
الأمور المالية	زيادة الدخل المالى لـلإدارة.	- زيادة الدخل المـالى بالدرهم (ألف درهم).	- تحقيق عائد 500.000 درهم للإدارة سنويا

Dr. Darwish Specialized Knowledge Management Base DDSKMB

شريحة توضح كيفية وضع الأهداف في مجال الجانب المـــالي وقياســـها وتحديد النتائج التي يجب الوصول إليهـــا وتوثيقهـــا فـــي بطاقـــة الأداء المتوازن.

ثانيا. السجمات الست:

عند تبني برامج إدارة الأداء تتاح الفرصة للمؤسسات للتعرف على نماذج مختلفة للإدارة وتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال، نجد مدخل السجمات الست يمثل أحد المداخل لتطبيق معايير الجودة في الأداء المؤسسي، وتتمثل الخطوات الأساسية اللازمة لتطبيق مدخل السجمات الست فيما يلي :

1- وضع أهداف التطبيق.
2- تحديد روافد (منابع) القيمة المضافة المؤثرة.
3- تحديد قياسات ومستوى الأداء الحالي.
4- إحداث نقلة من خلال الأداء الجديد.
5- معايرة الاتجاه الجديد (أي وضع معايير له).

1- وضع أهداف التطبيق :

وتشمل تلك الخطوات الخمس مجموعة من المحاور الفرعية والتي تتمثل فيما يلي:

أ- على مستوى الأعمال

- زيادة قيمة أصحاب رأس المال أو المصلحة الأساسية.
- زيادة الدخل.
- تحسين المشاركة في السوق.
- زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار.

ب- على مستوى التشغيل

- إزالة "العوامل الخفية"مثل الموارد التي تم استخدامها لأن الأشياء لم يتم
- فعلها بالصورة الصحيحة من أول مرة.
- تحسين المخرجات وزيادة أثرها.
- الحد من تكلفة العمالة.
- الحد من تكلفة المواد المستخدمة.

ج- على مستوى العمليات

- تحسين دائرة الوقت.
- خفض الموارد المطلوبة.
- تحسين حجم المخرجات.
- تحسين آثار العمليات (معدل المدخلات بالنسبة للمخرجات).
- الحد من العيوب.
- الحد من التباين.
- تحسين قدرات العمليات.

2- تحديد روافد القيمة المضافة المؤثرة:

أ- ما هي العمليات التي تعتبر حرجة بالنسبة لأداء العمل ؟

ب- كيف تقدم العمليات القيمة للعملاء ؟

3- تحديد قياسات ومستوى الأداء الحالي:

أ- هل نحن نقيس القيمة الحرجة بصورة جيدة ؟

ب- هل مقاييسنا صالحة ، دقيقة ، وواقعية ؟

ج- هل العمليات مستقرة) على سبيل المثال من ناحية السيطرة الإحصائية
(statistical control - ؟

د- إذا لم يكن الأمر كذلك ، لماذا لا ؟

هـ- ما هي دائرة الوقت ، التكلفة ، وفرص الجودة لتلك العمليات ؟

و- تفصيلات للعمليات كما هي بالمقارنة بما يجب أن تكون عليه بالنسبة للعمليات الحرجة.

ز- هل الأداء الحالي مرتبط بالمقارنة المرجعية للأداء الأفضل في مجال العمل؟

4- إحداث نقلة من خلال الأداء الجديد:

أ- ما هي العوامل التي تحدث فرقا كبيرا ؟

ب- ما هو أفضل وضع لتجهيز هذه العوامل ؟

ج- هل يمكن أن يعاد تصميم العمليات لتصبح أكثر فعالية ؟

د- هل يمكن للمنتج أن يعاد تصميمه ليصبح أكثر فعالية أو أكثر سهولة للإنتاج ؟

5- معايرة الاتجاه الجديد (أي وضع معايير له):

أ- كتابة الإجراءات الواصفة لكيفية تشغيل العمليات الجديدة.

ب- تدريب الناس على الاتجاه الجديد.

ج- عندما يكون ضروريا ، تستخدم السيطرة الإحصائية للتحكم في تباين للعمليات.

د- تعديل المخزون ، محاسبة التكاليف ، ونظم العمل الأخرى للتأكد من تحسين أداء العمليات حيث ينعكس ذلك على العطاءات ، وكميات أوامر التوريد ، ونقاط المخزون التي تدعو للقيام بطلبيات جديدة. [20]

ثالثا. إدارة الأداء ونموذج رادار ومنظور نموذج التميز المؤسسي الأوروبي :

في إطار تحفيز المؤسسات على نمذجة ومأسسة التميز، قدمت جائزة الجودة الأوروبية في عام 1990م بدعم من جمعية إدارة الجودة الأوروبية، والمنظمة الأوروبية للجودة، واللجنة الأوروبية، وبدأ العمل بها في أكتوبر 1991م، ومنحت الجائزة لأول مرة في عام 1992م في القطاع الخاص وطبقت في القطاع العام في عام 1998م.

وقد ساهمت المنظمة الأوروبية للجودة " The European Organization for Quality, EOQ" بدور فاعل لتطبيق الجودة والتميز المؤسسي في الدول والمنظمات الأوربيية، وهي تعتبر منظمة مستقلة وغير هادفة للربح ، وقد تم إنشاؤها في عام 1956م، وتضم عضويتها الحالية أكثر من 34 منظمة للجودة في أوروبا، بالإضافة إلى مشاركات ومساهمات من مؤسسات وشركات وأفراد على المستوى العالمي. [21]

---

[20] - Thomas Pyzdek, The Six Sigma Handbook, A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels, McGraw-Hill, New York, 2003, PP 300-32O.

[21] - www.eoq.org/start.asp

وعلى المستوى المحلي نجد أنه قد تم تبني نمذجة ومأسسة إدارة التميز على المستوى الاتحادي في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي والذي تم إطلاقه في عام 2008م.

ويتبنى البرنامج معايير التميز المؤسسي التسعة والتي تتبناها المنظمة الأوروبية للجودة والتي تتمثل فيما يلي:

- القيادة.
- السياسية والاستراتيجية.
- الموارد البشرية.
- الشراكة وإدارة الموارد.
- العمليات.
- نتائج المتعاملين.
- نتائج الموارد البشرية.
- نتائج المجتمع.
- نتائج الأداء المؤسسي العامة.

وتظهر المعايير التسعة السابقة مدى الربط بين المعايير الخمسة الأولى والتي تمثل الممكنات التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تطبيق منهجياتها لإحداث التغيير وبالتالي التميز المؤسسي، وهو ما يظهره العناصر المعايير الأربعة المتبقية والتي تمثل النتائج.

ويهدف نموذج رادار لتقييم الأداء وتقديم معايير محددة لتقييم الأداء من خلال مراجعة النتائج الدالة على الأداء الذي تقدمه المؤسسة.

ويشتمل نموذج رادار على محورين رئيسيين هما: محـور النتـائج ومحور المنهجيات.

ونضرب هنا المثال على محور النتائج، حيث يحتوي محور النتـائج على خمسة معايير تتمثل فيما يلي:

1- الاتجاه.

2- الهدف.

3- السببية.

4- المقارنة البينية.

5- المجال.

يتمثل الاتجاه في تحديد ما إذا كانت النتائج المسجلة للأداء تفيد باستمرارية التحسين من سنة إلى أخرى، كما في حالة الاتجاهات الايجابية، مثال زيادة رضا العملاء، أو الزيادة التناقصية للاتجاهات السلبية، مثال انخفاض عدد شكاوى المتعاملين الناجمة عن ضعف أو سوء الأداء المتعلق بالخدمة المقدمة، أم أنه تم الحفاظ على مستوى الأداء أي الثبات على مستوى معين من الأداء، أم تزداد حالة الأداء سوءا بمرور الوقت وهو ما يعني تدهور مستوى الأداء.

ويعبر معيار الهدف عن مدى تحديد الإدارة لنتيجة مستهدفة من الأداء مثال : ألا يقل مستوى رضا العملاء عن 70% ، وبالتالي يمكن للإدارة التعرف على مستوى آدائها في نهاية العام مقارنة بتلك النسبة، وهنا

تظهر الإدارة أن عملها يعبر عن السعي إلى تحقيق هدف وعدم العمل بصورة عشوائية وترك الأمور للظروف.

ويوضح معيار السببية ما هو السبب في إحداث التغيير في الأداء، فهل كان التحسين في الأداء نتيجة التغيير في العمليات اللازمة لتقديم الخدمة، مثل استحداث نظام الأرقام الإلكترونية لترتيب المتعاملين من حيث وقت الحصول على الخدمة بدلا من عدم وجود مثل هذا النظام الذي كان يترتب على عدم وجوده بعض المشاحنات بين مقدم الخدمة ومتلقيها أو بين البعض من متلقي الخدمة.

ويشير معيار المقارنة البينية إلى أي مدى يعتبر مستوى الأداء جيدا مقارنة بالغير، وهنا تقارن نتائج الأداء، مثل نسبة رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من الأماكن المتماثلة في الإدارات المختلفة، مثل مدى رضا الجمهور عن خدمة تسجيل المركبات بإدارات المرور الشرطية المختلفة.

ويعالج معيار المجال للتعرف على نطاق التحسين، فهل هو يغطي كافة مجالات وجوانب العمل، أم يقتصر على مجالات محدود من جوانب العمل المتعددة، فعلى سبيل المثال، إذا تمت زيادة عدد البرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات المرصودة، فيثور هنا التساؤل هل تمت تغطية الاحتياجات التدريبية لجميع فئات المستويات الوظيفية للموارد البشرية أم أقتصر التدريب على مستوى معين دون المستويات الأخرى، كما أن المجال يظهر أيضا إلى أي مدى كان التغيير، فهل شمل جميع التخصصات الوظيفية أم أقتصر على تخصص بعينة دون التخصصات الأخرى.

الخاتمـــة

نعرض هنا خلاصة تناول موضوع إدارة الأداء، وأهـــم النتـــائج التي تم التوصل إليها خلال ذلـــك التنـــاول، بالإضـــافة إلـــى أهـــم التوصيات التي يجب أخذها في الاعتبار لتبني وتطبيق وتفعيل برامج إدارة الأداء في مؤسساتنا العربية.

أولا- الخلاصة:

تساهم إدارة الأداء الناجحة في تحقيق التوافق بين توجـــه المؤسســـة الاستراتيجي وبين العمليات الرئيسية وعوامل النجاح الحرجة بها، كمـــا يجب تبني النظام الفعال والعمليات الإدارية التي تضمن حســـن تعـــاون الإدارة والعاملين لتطبيق إدارة الأداء بصورة فعالة.

ويعتمد نجاح نظام إدارة الأداء الفعال في دعم الأداء المؤسسي علـــى تعاون الإدارة العليا والعاملين لتقديم القيمة المضـــافة فـــي العديـــد مـــن المجالات والتي من أهمها تخطيط الموارد، وتطـــوير ومتابعـــة وتقيـــيم وتقويم الأداء، والعمل على اختيار أفضل العناصر البشـــرية، ودعمهـــا بصورة مستمرة من خـــلال بـــرامج التـــدريب والتطـــوير، وتمكينهـــا بالصلاحيات والإمكانات اللازمة لتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية وجـــودة الأداء.

وتعمل برامج الإدارة الفعالة على ضمان السعي الـدائم لتحقيـق الأهداف المؤسسة من خلال دائرة متكاملة لـلأداء تحتـوي علـى مقاييس ومؤشرات للتقدم نحو تحقيق الأهداف مع تـوفر المرونـة الكافية للتغلب على الصعوبات والعقبات التي قد تواجه عملية تنفيـذ الخطط المؤدية لتحقيق تلك الأهداف.

ثانيا- النتائج :

يرتبط النجاح في إدارة الأداء بمجموعة من النتائج التي يتمثل أهمها فيما يلي:

- وضوح الأهداف المؤسسية.
- تحديد العمليات الرئيسية والفرعية.
- وضع قياسات للأداء ومدى تحقيق الأهداف.
- وجود آلية للمتابعة والتقييم والتقويم المستمر في الأداء في ضوء النتائج المستهدفة.

ثالثا- التوصيات :

وفي ضوء تلك النتائج يمكن التوصية بما يلي:

- يجب تبني المؤسسات المدخل الاسـتراتيجي للتخطـيط والإدارة والذي تكون من ضمن آلياته تطبيق برنامج متكامل لإدارة الأداء.

- نشر ثقافة الإدارة بالنتائج للأفراد وفرق العمل والمؤسسة.
- تدريب الموارد البشرية على تطبيق برامج إدارة الأداء.
- ربط برامج إدارة الأداء ببرامج التحفيز المؤسسية، ومنها البرامج الفرعية للترقيات والمسارات الوظيفيـــة، والتـــدريب والتنميـــة، وبرامج التحفيز المادية والمعنوية.
- الاستفادة من نموذج رادار لتعظيم النتائج المترتبـــة علـــى تبنـــي برامج إدارة الأداء.
- عمل المنظمات بشكل استراتيجي متكامل للرؤى والأهداف، وبناء القدرات، من أجل تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة.
- إن تساهم استراتيجية التدريب والتنمية البشـــرية (كاســـتراتيجية فرعية بالمنظمة) تهدف بصورة أساسية إلى بناء ودعم قـــدراتها الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة.
- اعتبار عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كجزء مـــن منظومـــة التنمية البشرية التي يجب أن تتبناها المؤسسة.
- توفير وتنمية الكوادر البشرية المؤهلة للأخذ بزمام الأمـــور فـــي مجال التدريب والتنمية البشرية في المنظمات.
- اتباع نموذج محدد لتحديد الاحتياجات التدريبية بما يضمن تفعيل العملية التدريبية بصفة خاصة، والعملة التنموية البشرية بصـــفة عامة.
- الربط بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم الأداء قبـــل وبعد التدريب.

- الأخذ بالطرق العلمية والمداخل الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية مثل مدخل التدريب المعتمد على القدرات.
- الربط بين مدخل التدريب المعتمد على القدرات والقدرات الاستراتيجية للمؤسسة، حتى تضمن المؤسسة المرونة اللازمة لمسايرة المناخ المتغير.
- توجيه بعض أنشطة المعاهد التدريبية والمراكز البحثية لدعم بحوث ودراسات تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة فعالة.
- تحديد التوصيف الوظيفي الملائم لعملية التحول من العمل بصورة تقليدية إلى العمل بنماذج الأداء المؤسسي المتميز.
- التعرف على الموارد البشرية ذات الكفاءة (المواهب) – Pool of Talent– ووضع برامج تحفيزية للاحتفاظ بما هو متوافر منها بالمؤسسة، وجذب ما هو غير متاح لها من خارج المؤسسة.
- الربط القوي بين توجهات وأهداف المؤسسة والأداء المرتبط بها وعملية إدارة الحوافز والعناصر المكونة لها بشقيها المادي والمعنوي.
- العمل على تقييم برامج التحفيز (الاحتفاظ والجذب) للموارد البشرية المتميزة بصورة مستمرة.
- مقارنة (Benchmarking) برامج التحفيز بالمؤسسة مع البرامج المطبقة في المؤسسات المتميزة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية للتعرف على ما تقوم به المؤسسات بصورة متميزة واكتساب أفضل الممارسات التي تطبقها المؤسسات الأخرى.

- النظر بصورة كلية لنموذج الأداء المؤسسي المتميز وكيفية عمله وتقييمه بصورة مستمرة للتأكد من حسن توظيف وإدارة المــوارد البشرية والمالية والمادية –وغيرها من المــوارد– بمــا يضــمن تحقيق فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي وتوفير الاستقرار والنمــو والتقدم.
- ربط برامج إدارة الحوافز بتوجهــات المؤسســة الاســتراتيجية والمكانة التي تتطلع إليها بين المؤسسات الأخرى المشابهة لهــا، بمعنى أنه يجب أن تختلف تلك البرامج من مؤسسة إلى أخــرى، بمعنى أنه قد تسعى مؤسسة ما إلى أن تصــبح الأولــى مقارنــة بالمؤسسات الأخرى العاملة في نفس مجالها، وقد ترى مؤسســة ثانية أن مكانها الطبيعي ضمن المستوى المتوســط للمؤسســات المشابهة، وأن ترى مؤسسة ثالثة أنها قد ترضى بالأقل من ذلــك مع تبرير ذلك لمختلف الأسباب الممكنة.

المراجـــع

دكتور/ عبد الكريم أبو الفتوح درويش:

- الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الجرائم المستحدثة، أكاديمية شرطة دبي، دبـــي، 2003م.
- التخطيط الإستراتيجي (بين النظرية والتطبيق)، أكاديمية شرطة دبـــي، دبـــي، 2003م.
- القيادة التوجه الاستراتيجي، والتدريب، وإدارة المواهـــب، والإبـــداع، مركـــز بحوث الشرطة، الشارقة، الإصدار رقم 143، 2008م..
- الإدارة المؤسسية الاستراتيجية ومدخل السجمات الست للخدمة التميزة، مجلـــة الفكر الشرطي، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، مجلد 16، العـــدد 4، يناير، 2008م، ص 15.
- إدارة المعرفة، راجع مقالنا حول "إدارة المعرفة وتطبيقاتها الأمنية"، مجلة الفكر الشرطي، العدد رقم 55، ص، 2005م.

- Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resources Management Practice, 9th edition, Kogan Page, London, 2004, page 613.
- Competency-based Training Tutorial, JGN Consulting, page 3 at: http://home.att.net/~jnimmer/Competency.htm
- EFQM Excellence Model, Large Company, Operational and Business Unit Version, EFQM, V2.2/En.
- Elaine. D. Pulakos, Performance Management A Roadmap for Developing Implementing and Evaluating Performance Management Systems, SHRM Foundation, 2004.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Thomas Pyzdek, The Six Sigma Handbook, A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels, McGraw-Hill, New York, 2003, PP 300-32O.
- The Performance-Based Management Handbook, Established and Integrated Performance Measurement System, Volume Two, 1993.
- Tom Bartridge, GACSO, Trainer's role in a competency-based system.
- Wexley, K. N. (1986). Appraisal Interview. In R.A. Berk (Ed.), Performance Assessment (p.p. 167-185). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- www.eoq.org/start.asp

Performance Management
(Institutional excellence perspective)

Abstract

The study sets forth the definition of institutional performance management set, shedding spotlight on its panoply of factors that could make or mar efficaciousness and at same time realize excellence without detriment to one of them.

With this end in view, the study highlights a host of key issues such as defining performance management and evaluation, benefits and objectives; effective standards; relation between performance management and the organizational structure of the institution; jobs' description; performance yardsticks and expectations management; abilities – based performance examples; human resources management role; training programs; motivation role in performance management programs; performance management; RADAR model and the European institutional excellence model's perspective.